



40 bonnes pratiques de gestion

Enfin un guide de gestion…

- Pour les artisans 
- Spécifique au bâtiment 
- Écrit par des spécialistes mais relu par des artisans 
- Concret 
- Gratuit 
- Qui peut vous faire gagner de l'argent 

PREMIÈRE ORGANISATION PROFESSIONNELLE
certifiée ISO 9001 depuis 1999



33 avenue Kléber - 75784 Paris Cedex 16

www.ffbatiment.fr

40 bonnes pratiques de gestion



FFB
FÉDÉRATION FRANÇAISE DU BÂTIMENT



Se lancer dans l'entrepreneuriat est une aventure exaltante. On décide le plus souvent de devenir artisan par passion, mais on ne dit jamais assez que piloter une entreprise est un métier en soi.

Beaucoup d'entre nous ont appris « sur le tas » comme on dit. Par essais et erreurs.

Pourtant, gérer une entreprise du bâtiment répond à des règles. Ne pas les suivre, c'est mettre son entreprise en danger.

Or, bizarrement, alors qu'il y a en France 327 000 entreprises du bâtiment de moins de 10 salariés, il n'existe pas de guide simple, concret et précis expliquant comment gérer une petite entreprise de bâtiment.

C'est pour pallier ce manque que la FFB a rédigé le document que vous avez dans vos mains. Il a été conçu pour des chefs d'entreprise qui ne sont pas des spécialistes de gestion, mais qui souhaitent une approche claire et pédagogique sur le sujet.

Regroupant 42 000 adhérents artisans, la FFB a voulu éclairer des sujets de préoccupation tels que : comment calculer mon prix de vente ? Qu'est-ce que la TVA ? Comment estimer la rentabilité d'un chantier ? De mon entreprise ? Comment suivre et améliorer ma trésorerie ?

Je forme le vœu que ce guide permette à de nombreux artisans d'apporter les réponses à leurs questions et de trouver ainsi plus facilement les voies de la pérennité et du développement de leur entreprise.

Alain BETHFORT
Président du conseil de l'artisanat

SOMMAIRE



Moi, artisan

Mes buts, mes rôles,
mes contraintes



Moi, artisan

Mes buts, mes rôles, mes contraintes



QUESTION 1 Pourquoi j'entreprends ?

Question simpliste pour quelqu'un qui est chef d'entreprise ? Sûrement, mais question essentielle, car elle va déterminer les choix que vous allez faire dans votre vie d'entrepreneur. Donc également vos choix de gestion.

- Êtes-vous simplement dans une logique de recherche d'indépendance ?
- Souhaitez-vous développer vos revenus à travers votre entreprise ?
- Privilégiez-vous « le beau » et le plaisir de faire ?
- Êtes-vous dans une logique plus patrimoniale, avec une entreprise que vous souhaitez transmettre dans les meilleures conditions ?
- Souhaitez-vous développer votre entreprise et la transformer en PME ?

Autant de questions (et surtout de réponses) qui vont vous permettre de vous **fixer des objectifs** et de faire des **choix de gestion**. Ainsi, par exemple, **vos arbitrages** ne seront pas les mêmes si vous souhaitez privilégier les revenus ou la dimension patrimoniale de l'entreprise.



QUESTION 2 Quelles sont les prestations que je propose ?

Pour réaliser ce projet d'entreprise, il faut encaisser du chiffre d'affaires, donc une offre répondant au marché. Clarifiez-la, car elle va nécessiter des investissements, du personnel, une organisation spécifique, des prix adaptés, etc.

Cochez le(s) type(s) de prestations que vous souhaitez proposer

- ☐ Prestations de tradition (type monuments historiques, restauration de patrimoine...)
- ☐ Prestations standard (classiques sans véritable différenciation concurrentielle)
- ☐ Prestations de volume (souvent exercées en sous-traitance, visant à traiter des volumes de travaux importants avec des marges faibles)
- ☐ Prestations de maintenance (entretien)
- ☐ Prestations de dépannage
- ☐ Prestations innovantes (liées à l'utilisation de produits nouveaux ou à la mise en œuvre de méthodes innovantes)
- ☐ Prestations haut de gamme (destinées à une clientèle ciblée)
- ☐ Prestations industrielles (le plus souvent liées à une organisation industrielle de l'atelier)
- ☐ Prestations « mouton à cinq pattes » (prestations de niche sur ce que les autres n'arrivent pas à faire)
- ☐ Prestations avec obligation de résultat (liées à des normes ou des réglementations qui imposent une évaluation et la mise en place de systèmes de contrôle)



Retrouvez sur le site adhérents de la FFB les **caractéristiques et les conséquences organisationnelles** pour l'entreprise de chaque type de prestations.

Bien sûr, vous devez préciser également **votre clientèle cible** (public ou privé, particulier ou entreprise), **votre zone d'intervention** (locale, régionale, nationale, voire plus), les **contraintes** liées à votre activité… Une étude de marché vous permettra de définir précisément votre offre.



TROUVER DES CLIENTS

Votre offre est claire et répond à un besoin identifié ?

Vous pouvez alors entreprendre la communication qui vous permet de la faire (re)connaître auprès de votre cible.

Retrouvez une palette d'outils de communication et leur mode d'emploi dans **le guide de la communication de la petite entreprise** sur le site adhérents de la FFB.



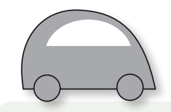


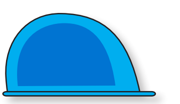
C'est quoi, gérer une entreprise de bâtiment ?

Tout commence par savoir se sortir régulièrement du quotidien et prendre de la hauteur, car gérer une entreprise, c'est :

- **mettre en œuvre** un ensemble de paramètres (techniques, humains, organisationnels…) dans des conditions définies (prix, temps…) de façon à assurer la pérennité de l'entreprise et atteindre les objectifs que vous lui fixez (voir **Q1**) ;
- être maître à bord et donc **comprendre** le fonctionnement de son entreprise en analysant les données (notamment la lecture du bilan et du compte de résultat) ;
- **être attentif** à l'environnement de l'entreprise, à ses différents rôles et connaître ses moyens d'action ;
- piloter, **fixer des objectifs**, contrôler et, s'il le faut, réagir.

Gérer, c'est comme conduire un véhicule





COORDONNER DES ACTIONS	
Démarrer, débrayer, passer les vitesses, accélérer, freiner…	Structurer son offre avec des prestations techniques, du personnel, des matériaux, de la communication…
SURVEILLER	
Regarder régulièrement le tableau de bord pour surveiller sa vitesse, la jauge à essence, le niveau d'huile…	Suivre les indicateurs importants de l'entreprise (le tableau de bord) pour évaluer sa bonne marche
ANTICIPER	
Rester concentré sur la route pour déchiffrer les panneaux et pouvoir réagir à temps	Suivre l'évolution du marché, des concurrents, des matériaux pour adapter son offre
CONTRÔLER	
Regarder dans le rétroviseur avant d'engager une action	Analyser le bilan et le compte de résultat pour caler les orientations de l'entreprise
ALIMENTER EN CARBURANT	
S'assurer qu'il y a toujours suffisamment de carburant et passer régulièrement à la station-service	Suivre sa trésorerie et prendre régulièrement contact avec son banquier
PILOTER	
S'assurer de la bonne route et éviter les accidents pour arriver à bon port	Suivre l'activité de son entreprise et son point mort pour atteindre ses objectifs
RESPECTER LES RÈGLES	
Connaître le Code de la route et respecter les panneaux de signalisation	Connaître la réglementation et la respecter

Attention ! gérer, ce n'est pas « faire de la comptabilité »…
Nous n'aborderons cet aspect qu'à la **Q29**.

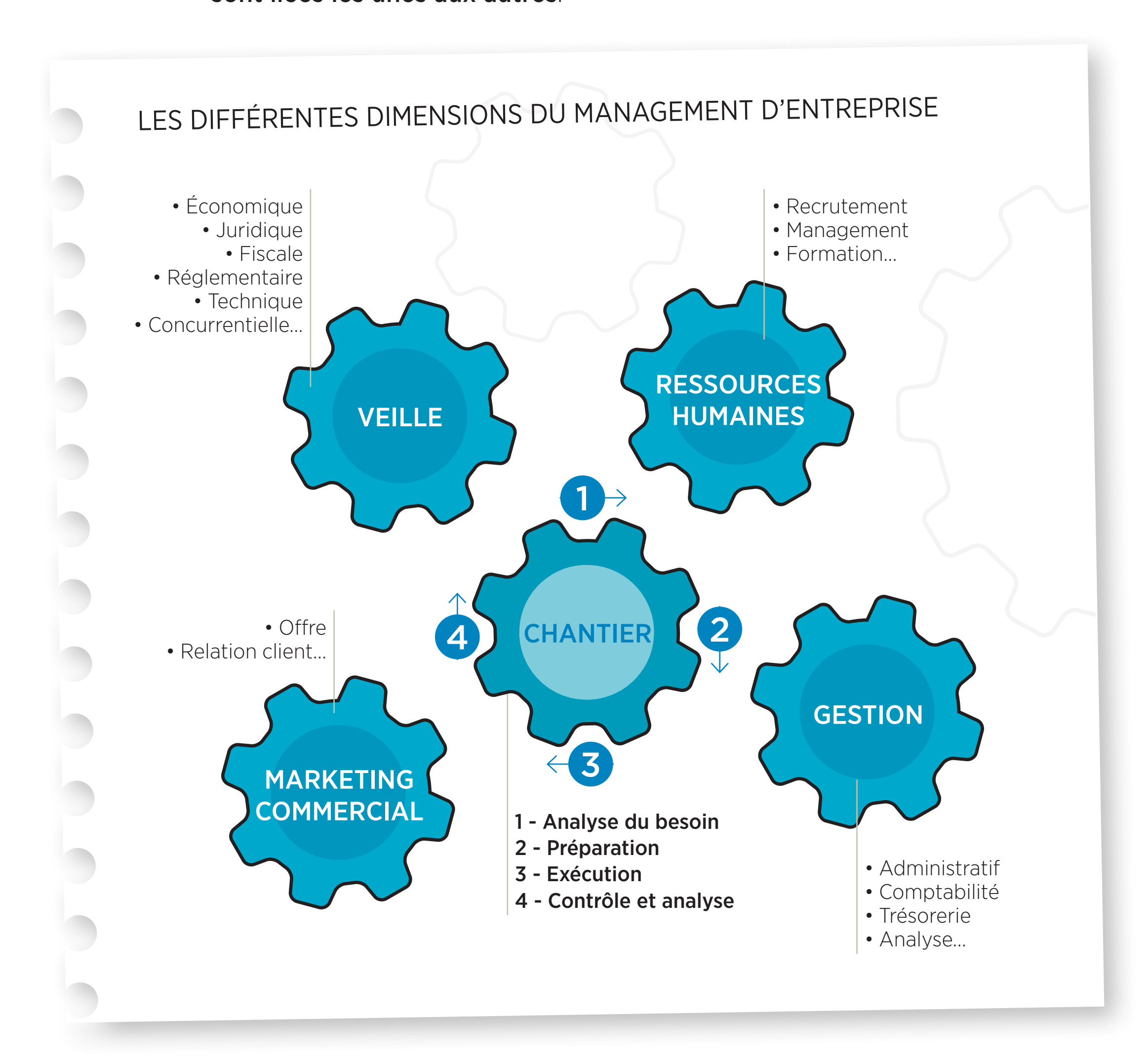


Quel est mon premier rôle en tant que chef d'entreprise ?

(et quelles sont mes responsabilités ?)

Le rôle du chef d'entreprise est d'abord de faire des choix sur l'orientation de l'entreprise et les moyens à mettre en œuvre.

L'artisan, souvent seul aux commandes (ou avec son conjoint), est à la fois expert métier du bâtiment, manager d'hommes et de femmes, commercial, directeur des finances et responsable administratif. **Toutes ces fonctions sont liées les unes aux autres**.



Comprendre son rôle, c'est être **en éveil pour limiter les erreurs** et assumer ses responsabilités plus sereinement. Être chef d'entreprise, c'est aussi avoir pleinement conscience des risques qui sont liés au **métier de dirigeant** et à l'activité de l'entreprise.

En effet, le dirigeant est le **représentant de son activité** vis-à-vis des tiers (clients, fournisseurs, État, banque). Il est le **garant du respect** de la réglementation technique mais aussi, en matière sociale, des obligations comptables (les « comptes sociaux », voire le rapport de gestion) et fiscales (paiement des impôts et taxes).

C'est le rôle de la FFB de vous accompagner quotidiennement pour limiter la prise de risques. Pensez à la consulter !



Le bâtiment se caractérise par des assurances obligatoires pour les professionnels : c'est le cas de la responsabilité décennale, de la responsabilité civile des véhicules (automobiles ou engins de chantier) ainsi que de la protection sociale des salariés prévue par la convention collective du bâtiment.

Par ailleurs, les clients se doivent de souscrire une assurance dommages-ouvrage (DO).

D'autres sont indispensables, comme l'assurance responsabilité civile qui couvre les dommages causés aux autres (dommages matériels, dommages corporels ou dommages immatériels).



Pour tout savoir simplement sur ce sujet, demandez à votre fédération le guide gratuit *100 réponses à vos questions d'assurance*.





Comment protéger mon patrimoine ?

Le choix de la forme juridique de l'entreprise présente un intérêt fondamental en matière de protection du patrimoine.

Les artisans qui exercent leur activité en **entreprise individuelle** sont responsables sur leur patrimoine privé de la **totalité des dettes** de l'entreprise.

La mise en société (SA, SAS, SARL ou EURL) permet de mieux préserver le patrimoine privé. En effet, la société est une personne juridique à part entière (on dit qu'elle a la « personnalité morale ») ; elle doit elle-même répondre de ses dettes avec **son propre patrimoine**. En principe, le patrimoine privé du dirigeant n'est pas recherché, sauf faute de gestion. Exemple : mal gérer l'entreprise, s'abstenir de recouvrer des créances, provoquer la condamnation de la société par de mauvaises décisions... sont autant de faits qui peuvent, en cas de dépôt de bilan, conduire le tribunal de commerce à prononcer la faute de gestion. Les créanciers seront alors autorisés à se faire payer (en tout ou partie selon la gravité de la faute) sur les biens personnels du dirigeant : c'est l'action en « comblement de passif ».

La possibilité récente de **créer une EIRL** (entreprise individuelle à responsabilité limitée) au lieu d'une entreprise individuelle simple permet à l'entrepreneur individuel de **protéger son patrimoine** dans les mêmes conditions que s'il avait créé une société.

Ne pas perdre de vue non plus que le dirigeant de société qui se porte caution pour le compte de son entreprise engage également son patrimoine privé.

L'entrepreneur individuel doit donc penser à protéger son **patrimoine foncier personnel**, en particulier son habitation. Il peut le faire par le biais d'une formalité chez le notaire, la « déclaration d'insaisissabilité ». Cette protection ne vaut que pour les dettes liées à l'activité professionnelle. Mais les créanciers privés (par exemple la banque pour un emprunt souscrit pour les besoins personnels) pourront, malgré l'existence d'une déclaration d'insaisissabilité, saisir le patrimoine immobilier de l'entrepreneur, y compris la résidence principale.



Par ailleurs, on peut protéger le « foncier » de l'entreprise propriétaire de ses bâtiments, **en créant une SCI** (société civile immobilière) qui possède, gère et loue ces locaux à l'entreprise. Elle est indépendante.

Au-delà de cette frontière à marquer entre patrimoine de l'entreprise et de l'artisan, l'activité en elle-même représente le revenu du foyer.

Il existe des **assurances** pour faire face à une cessation (assurance perte d'emploi), un accident du dirigeant (assurance homme clé) ou un dégât dans l'entreprise stoppant l'activité (assurance perte d'exploitation).



Comment choisir mes fournisseurs ?

30 à 70 % du chiffre d'affaires étant « acheté », les achats pèsent lourdement sur le résultat de l'entreprise.

Gagner 5 % sur vos achats peut se traduire par 15 % de résultat en plus. Cependant, vous devez savoir **acheter mieux plutôt que moins cher** ou en promotion (attention à la contrefaçon, notamment sur Internet).

À côté du prix, d'autres critères sont **à étudier et négocier** :

- les critères techniques et qualité pour construire votre offre ;
- la réactivité et la compétence du fournisseur ou du prestataire ;
- les conditions de livraison et le respect des échéances ;
- le SAV et les garanties ;
- les services annexes.

Si vos achats sont stratégiques pour votre activité (ex. : matériaux), avoir un seul fournisseur peut être source de risques (rupture de stock, problème logistique, augmentation brutale des prix, délai de règlement plus court...). Un choix de **fournisseurs multiples**, ou de « secours », doit se penser de manière globale (pensez par exemple « compatibilité » entre leurs produits respectifs).

Vous pouvez également intégrer une **coopérative d'achat.**

Au-delà des matériaux, n'oubliez pas les **autres achats cruciaux** en termes de frais ou de stratégie (frais de fonctionnement, informatique, sous-traitants, conseil, assurances...).

OUTIL

Retrouvez sur le site adhérents un outil pratique pour **gérer et négocier vos achats**.

QUESTION 7

Quelle sera ma rémunération en tant que chef d'entreprise ?

Vous ne travaillez pas pour la gloire et votre activité doit vous assurer une rémunération convenable ainsi qu'à votre conjoint collaborateur, cotisations sociales comprises.

Bien sûr, beaucoup de chefs d'entreprise adaptent leur rémunération en fonction des disponibilités de trésorerie ou du résultat, mais une meilleure anticipation permet de **lisser ces rémunérations** au mieux sur l'année et ne plus en faire une simple variable de fin d'exercice comptable.

Ne comptez pas seulement sur le résultat de fin d'année et sur les frais passés sur l'entreprise.

Il est important de chiffrer vos besoins personnels pour calibrer votre gestion **afin que chaque chantier paye désormais une partie de vos revenus**.

Pour les anticiper au mieux, sachez que **le statut juridique** de l'entreprise (et les modalités d'exercice de l'activité) définit le type de rémunération et de **cotisations du dirigeant**.

STATUT JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE	Entreprise individuelle, EIRL, EURL ou SARL dont le gérant possède, seul ou en famille (conjoint et enfant mineurs), plus de 50 % des parts.	SARL dont le gérant possède au plus 50 % des parts (minoritaire), et en SA (société anonyme) ou en SAS (société par actions simplifiée), quel que soit le nombre d'actions détenues.
VOTRE RÉGIME SOCIAL	**Travailleur non salarié (TNS)**	**Assimilé salarié**
VOS REVENUS ET COTISATIONS	Les rémunérations perçues durant l'année et/ou les bénéfices réalisés serviront de base de calcul à vos cotisations sociales auprès du RSI les deux années suivantes. Si vous prélevez 100 de rémunération, il faut prévoir de verser 87 en cotisations au cours des deux années suivantes.	L'Urssaf (et les autres organismes sociaux) collecte vos cotisations tous les trois mois sur la base de vos salaires. Si vous vous versez un salaire net de 100, il faudra payer environ 80 de cotisations (salariales et patronales).
VIGILANCE	Si vous augmentez vos revenus cette année, vos cotisations actuelles sont encore au niveau de vos revenus antérieurs. Vous subirez l'augmentation des cotisations à partir de l'année prochaine. Il faudra l'intégrer à vos calculs de coûts... Pensez-y !	Le dirigeant, même assimilé salarié, ne cotise pas pour le chômage — et n'a donc droit à aucune indemnité s'il est un jour sans emploi (mais il existe des assurances spécifiques) —, ni aux caisses de congés payés du BTP.

Enfin, **le régime fiscal** de l'entreprise permet **l'optimisation des cotisations** et de **l'imposition du dirigeant** (selon sa situation familiale). Vous pourrez clarifier cela avec vos conseils.

<table>
<tr><th></th><th colspan="2">IMPÔT SUR LE REVENU</th><th colspan="2">IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS</th></tr>
<tr><td>LE RÉGIME FISCAL</td><td>Entreprises Individuelles</td><td colspan="2">EIRL, EURL ou SARL de famille : choix de l'option</td><td>SARL, SA, SAS</td></tr>
<tr><td>VOS REVENUS POUR LE FISC</td><td colspan="2" rowspan="3">Le bénéfice de fin d'année</td><td colspan="2">Les rémunérations versées et les dividendes</td></tr>
<tr><td>BASE DE CALCUL DES COTISATIONS SOCIALES</td><td colspan="2">Les rémunérations versées (et les dividendes pour l'EIRL)</td></tr>
<tr><td>IMPOSITION DE L'ENTREPRISE</td><td colspan="2">Le résultat</td></tr>
<tr><td>VIGILANCE</td><td colspan="2">À l'IR, vous (et l'entreprise) payez des cotisations et un impôt sur le bénéfice total (et non pas sur les seuls revenus effectivement perçus)</td><td colspan="2">À l'IS, vous payez un impôt et des cotisations sur le seul revenu perçu (la société est imposée sur le restant, le « résultat »)</td></tr>
</table>



LE STATUT DU CONJOINT DANS L'ENTREPRISE

Un conjoint participant régulièrement à l'activité a l'obligation de choisir entre différents statuts : **associé, conjoint collaborateur ou salarié**.

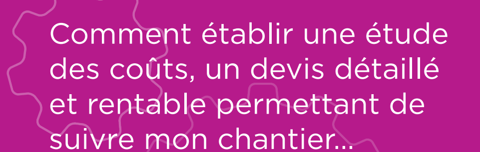
Un conjoint collaborateur, non rémunéré, sera affilié gratuitement à la protection maladie du chef d'entreprise, mais cotisera à la retraite.

Un salarié, comme il se doit, cotisera auprès des organismes sociaux (voir **Q39**)



À propos des aspects sociaux du dirigeant, demandez à votre fédération le guide de la protection sociale de Pro BTP.





Comment établir une étude des coûts, un devis détaillé et rentable permettant de suivre mon chantier...



Calculer mon prix

Les fondamentaux



Calculer mon prix

Les fondamentaux

Comment établir une étude des coûts, un devis détaillé et rentable permettant de suivre mon chantier...



QUESTION 8

Pourquoi calculer mon prix et ne pas copier ceux de la concurrence ?

Chaque chantier est unique et chaque entreprise est unique. À travers son prix de vente, l'entreprise doit « vendre toutes ses charges », et elles sont différentes d'une entreprise à l'autre.

- Revenu du chef d'entreprise et ses cotisations
- Composition des équipes
- Salaires et charges sociales
- Moyens matériels
- Assurances
- Tarifs matériaux
- Etc.

L'organisation du travail est aussi différente, ce qui peut affecter ses coûts et son efficacité :

- temps de travail (35 heures, 39 heures, etc.) ;
- mode d'indemnisation des frais de déplacement ;
- formation et compétences des équipes.

Enfin, **les demandes des clients** sont spécifiques et différentes les unes des autres.



Calculer son prix...

C'est se démarquer de la concurrence sur son marché.

C'est mieux anticiper les aléas du chantier.

C'est savoir l'expliquer au client et mieux le défendre.

C'est savoir accepter ou non un chantier.

C'est donc être acteur de sa rentabilité.



ATTENTION AUX BORDEREAUX DE PRIX TOUT FAITS !

Ils sont à utiliser avec beaucoup de prudence, car ils ne traduisent pas les spécificités de votre entreprise. En revanche, **ils peuvent apporter des informations pour savoir situer vos prix**, voire les adapter.

Il en est de même avec ceux des concurrents.

Il faut les considérer comme des éléments d'étude de marché pour vous aider à mieux fixer les vôtres.

RAPPEL
Les entreprises raisonnent en prix HORS TAXES (HT).



QUESTION 9

Qu'est-ce qu'un devis ?

Le devis permet de définir clairement la prestation, son prix et les conditions de réalisation du chantier.
Un devis passe donc d'abord par une étude de coûts.

Ainsi, le devis est l'estimation du prix de vente du chantier.

Il devient le prix de vente contractuel du marché dès que le client l'accepte et le signe.

Il va être soumis à des aléas, et il est important d'essayer de coller au plus près des coûts réels, notamment ceux de la main-d'œuvre. Certaines règles et l'expérience aident à y parvenir.

Il est donc important d'établir un devis personnalisé, tenant compte :
- des différentes charges de l'entreprise ;
- du contact commercial avec le client ;
- de l'analyse des besoins et des souhaits du client ;
- de la faisabilité technique des travaux ;
- de l'analyse des conditions contractuelles du marché.



DEVIS UNITAIRE OU FORFAITAIRE

Le devis peut être à prix unitaires (marché au métré), le paiement s'effectuant en appliquant les prix unitaires indiqués dans le DQE — devis quantitatif estimatif — aux **quantités réellement mises en œuvre**.

Il peut aussi être proposé à prix global et forfaitaire. Dans ce cas, les travaux sont précisément définis et le prix est **fixé à l'avance** sans que les variations à la hausse ou à la baisse dans les quantités réellement utilisées puissent être invoquées. C'est ce type de marché qui est le plus souvent passé avec des particuliers.

Rappelons toutefois que lorsque l'entreprise travaille avec des particuliers, le devis doit toujours être formulé toutes taxes comprises (TTC). Pour comprendre la TVA, voir la Q21.



POUR COMMENCER VOTRE ÉTUDE

Anticipez les différentes étapes du chantier :

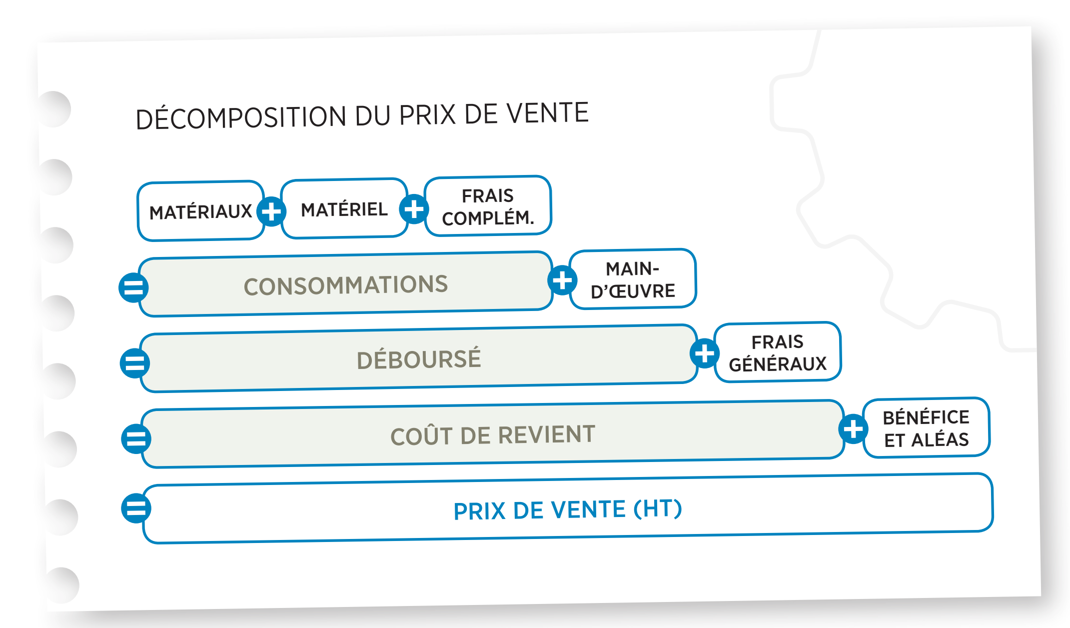
- études préalables (béton armé, étude thermique, étude de sol, etc.);
- déclaration d'intention de commencement de travaux;
- demande d'ouverture de chantier;
- installation de chantier – Hygiène et sécurité du chantier (cf. le guide *Travaux à proximité des réseaux*);
- conformité des matériaux proposés avec les normes en vigueur (RT 2012, DTU, normes NF, etc.);
- le temps d'exécution du chantier;
- le matériel nécessaire pour exécuter les travaux;
- compétences extérieures : main-d'œuvre Intérimaire, sous-traitance;
- opérations de réception de travaux (mise en service, Consuel, etc.).

Le détail de cette étude va vous servir à établir un devis détaillé, solide et rentable, ainsi qu'à suivre votre chantier.



Quels sont les éléments qui entrent en compte dans le calcul de mon prix ?

Pour pouvoir estimer le prix de vente d'un chantier, il faut d'abord estimer ce qu'il va coûter à réaliser.



Plusieurs points sont à prendre en compte

MATÉRIAUX
- Quels matériaux vais-je mettre en œuvre ?
- En quelle quantité ?
- À quel prix ?

MATÉRIEL
- De quel matériel ai-je besoin pour réaliser ce chantier ?
- Pendant combien de temps ?
- Ai-je besoin de le louer à l'extérieur ?
- À quel prix ?

FRAIS COMPLÉMENTAIRES
- Puis-je faire tous les travaux moi-même, ai-je toutes les compétences requises au sein de l'entreprise ou, au contraire, faut-il que je fasse appel à des compétences extérieures (sous-traitance) et à quel prix ?
- Ai-je besoin de faire réaliser une étude complémentaire par un bureau d'études techniques (plans béton armé, calcul de descente de charges, étude thermique...) ?
- Combien va me coûter l'installation de chantier ? Quels dispositifs d'hygiène et de sécurité sont requis et à quel prix ? Quels raccordements sont nécessaires ?
- Qu'en est-il du traitement des déchets ?
- Etc.

MAIN-D'ŒUVRE
- Combien de personnes dois-je mettre sur ce chantier, et pendant combien de temps ?
- Intérimaire ou non ?
- Et quel est le coût de ma main-d'œuvre ?

Mais pour être rentable, il faut encore intégrer :
- les frais de fonctionnement de l'entreprise (ou « frais généraux »);
- le bénéfice attendu;
- les aléas du chantier.

Il faudra finalement ajouter la TVA (voir **Q21**) pour obtenir un prix TTC.
La TVA n'a pas d'incidence sur la rentabilité, seuls les prix HT sont considérés dans l'étude de prix.

Le détail de ces différents points est repris dans les questions qui suivent.



Comment intégrer les matériaux ?

Vous connaissez les prix auxquels vous achetez. Mais comprennent-ils la manutention, la livraison sur le chantier (prix franco chantier), le conditionnement (quantité achetée) ? Clarifiez cela avec vos fournisseurs.

S'ils ne sont pas intégrés, **vous devrez ajouter ces coûts** de transport, de manutention et le temps nécessaire **pour rendre les matériaux utilisables**.

Dans certains cas, il convient d'inclure aux quantités nécessaires un coefficient de perte (coupes, déchets, etc.) ou de mise en œuvre (recouvrement).

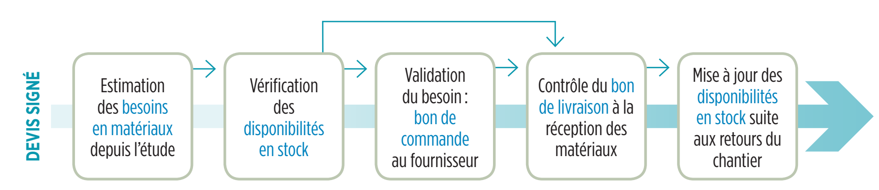
Par ailleurs, si ces matériaux proviennent de **votre stock**, il est nécessaire de leur appliquer un juste prix, car ces achats ont été faits à des dates différentes, à des prix différents.

Par simplicité, on peut retenir le prix de vente actuel du fournisseur.

Si le stock devient important ou régulier, il est utile de mettre en place une gestion spécifique.



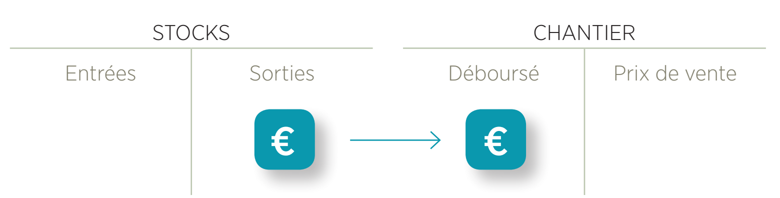
LA GESTION DE STOCK



Pourquoi suivre un tel processus de suivi des stocks ?

- Pour connaître la **valeur** du stock utilisé pour chiffrer l'étude ;
- Pour connaître les **quantités** stockées (savoir où vous en êtes, utiliser les unités les plus anciennes, commander...) ;
- Pour en avoir ni trop peu, ni pas assez et faire face aux imprévus sans mobiliser trop de **trésorerie** ;
- Pour fluidifier son **utilisation** quotidienne (magasinier, codes-barres, bons de sortie de stock, bons de retour du chantier...) ;
- Pour **gagner du temps** : le stock en véhicule (plombier, électricien, dépanneur, etc.).

On sort une unité du stock à sa valeur, et on l'impute sur le déboursé de chantier.





Comment intégrer le matériel ?

Si son utilisation est identifiable et quantifiable sur le chantier, il est préférable de l'imputer directement au déboursé.

Si vous louez du matériel spécifiquement pour sa réalisation, ce coût sera reporté sur l'étude dans le déboursé.

Si vous avez acheté (investissement, crédit-bail) ou **loué ce matériel pour une longue durée**, vous intégrez ce coût au déboursé, à condition de pouvoir :

- quantifier et contrôler le temps d'utilisation du matériel ;
- chiffrer l'utilisation de ce matériel (amortissement, location, entretien, carburant, assurances, etc.).

Si vous ne pouvez pas faire ces estimations et ce suivi précisément (ce peut être le cas sur des chantiers de courte durée, les dépannages, les petits travaux, ou des chantiers nombreux et difficilement contrôlables), intégrez alors ces coûts aux frais généraux (voir **Q15**).



Que met-on dans les frais complémentaires ?

S'ils sont bien identifiables et quantifiables sur le chantier, alors il est préférable de les imputer directement au déboursé. Il peut s'agir de :

- la sous-traitance ;
- les honoraires d'un bureau d'études techniques ;
- les frais de voirie et autres redevances municipales ;
- les frais d'installation du chantier (baraquements, raccordements, échafaudages, palissades, coûts liés aux appareils de levage, etc.) ;
- le coût du nettoyage ;
- les temps et les frais liés à l'élaboration du devis (métré, chiffrage), la préparation, l'encadrement du chantier, les réunions de chantier ;
- la gestion de l'hygiène et de la sécurité ;
- la gestion des déchets (tri, transport, décharge).

S'ils ne sont pas identifiables et quantifiables, on les retrouvera dans les frais généraux (voir **Q15**).

Ce peut être le cas en particulier de nos trois derniers points : des contacts très courts et répétés avec le client, des dispositifs de sécurité pour l'ensemble de l'entreprise, ou bien une gestion des déchets au mois ou à la quantité.

Mais ne cédez pas à la facilité. Il faut toujours essayer de chiffrer (et vendre) de la manière la plus juste possible les frais réels du chantier plutôt que de les éparpiller sur tous les autres.

ATTENTION : Ces frais devront ensuite être imputés systématiquement de la même manière. Il faut éviter de jongler entre frais complémentaires et frais généraux.



UNE ÉTUDE PEUT ÊTRE OFFERTE, JAMAIS GRATUITE !

Si ce chiffrage vous a coûté du temps (comptez-le à chaque devis), vous pouvez le valoriser en frais complémentaires. L'offrir, c'est effectuer une remise sur cette ligne du devis, ce qui a plus de valeur que sa gratuité.



Comment intégrer les frais de main-d'œuvre ?

Il va falloir chiffrer un coût unitaire (horaire) et évaluer un temps de travail par tâche. Il existe deux types de main-d'œuvre : celle de l'entreprise et l'intérim.

Le coût de l'intérim s'estime sur la base des factures précédentes.

Le coût horaire de l'entreprise à prendre en compte est la moyenne horaire :

- des salaires des **personnes affectées au chantier**, toutes charges comprises (congés compris, ainsi que les jours fériés, la visite médicale et les absences payées non travaillées) ;
- de la rémunération du **temps productif du chef d'entreprise**, celui qui concerne la **production sur le chantier**.

RAPPEL

Les **autres temps de travail** du chef d'entreprise et des personnes employées à temps plein au bureau, abusivement appelés « temps improductifs », correspondent notamment à la gestion et à la prospection. Ils sont affectés aux **frais généraux** (voir **Q15**), sauf les temps de devis, de préparation et de suivi de chantiers comptés en frais complémentaires (voir **Q13**).

Sauriez-vous **estimer en % le temps que vous passez** à chaque tâche dans votre semaine?

TEMPS PASSÉ	ESTIMATION	IMPUTATION
Chantier	%	Main-d'œuvre
Préparation des devis et des chantiers	%	Frais complémentaires
Prospection et visite clientèle	%	Frais généraux
Comptabilité et gestion	%	Frais généraux
Divers	%	Frais généraux
TOTAL	100 %	

OUTIL

Pour calculer le taux horaire de votre entreprise, utilisez Anabase.



LA PRODUCTION DE L'ATELIER

- Si votre atelier **produit à la demande** pour un chantier spécifique, cette production peut être valorisée dans l'étude de manière détaillée (matériaux et main-d'œuvre), dans le déboursé du chantier.
- S'il **produit de manière plus continue**, l'atelier génère un stock et peut être considéré comme un fournisseur interne. Cette fourniture est alors valorisée dans l'étude à son coût de production (qui comprend bien sûr les matériaux et la main-d'œuvre consommés).



Comment intégrer les frais généraux ?

Pour faire « tourner » l'entreprise, un certain nombre de dépenses sont nécessaires.

Il faut aussi des bureaux et/ou un entrepôt éventuellement loué, un abonnement téléphonique/Internet, des fournitures et du matériel informatiques, une secrétaire qui tape les devis et passe les commandes, des contrats d'assurance qui vous couvrent, un contrat avec un cabinet comptable qui vous facture des honoraires, un compte en banque qui génère des frais, etc.

L'entreprise doit encore s'acquitter d'un ensemble d'impôts et de taxes, ainsi que tenir compte de l'usure du matériel (voir le conseil de l'expert à la **Q32**).

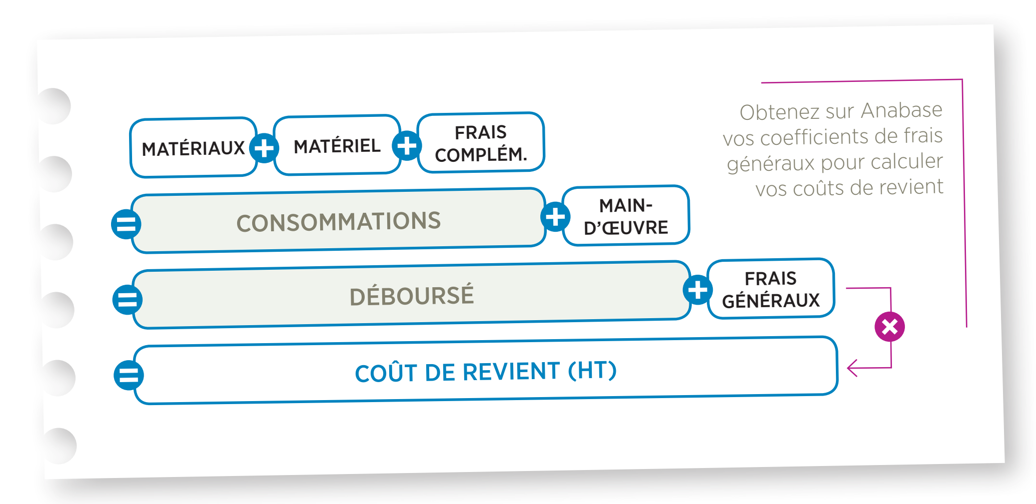
Et il ne faut pas oublier **le temps que vous passez** à trouver des clients, à les renseigner, que vous ne consacrez pas à la production sur chantier et que vous n'avez pas chiffré dans le déboursé.

L'ensemble de ces charges sont les frais généraux.

Ces coûts doivent être payés par l'ensemble des chantiers sur l'année. C'est une règle de gestion universelle. Sinon, votre bilan fera apparaître une perte en fin d'année.

Le prix de vente de chaque chantier doit donc **intégrer une partie de ces frais généraux**.

Pour cela, il faut appliquer **un coefficient multiplicateur de frais généraux** au déboursé, ce qui vous donne le coût de revient.



Le coût de revient, c'est le prix au-dessous duquel on ne peut plus négocier avec le client.



Comment passer de mon coût de revient à mon prix de vente ?

Bien évidemment, on ne vend pas les travaux à leur coût de revient.

Il faut encore couvrir :

- le **bénéfice** (qui sert à payer les investissements à venir, les dividendes des associés, etc.) ;
- les **aléas** (retard du chantier, fournisseurs qui ne livrent pas, mauvais payeurs, absentéisme, pannes, intempéries...).

PRÉCISION : Cette partie du prix ne sert pas à vous rémunérer. En effet, votre rémunération doit déjà être comptée dans le déboursé et dans les frais généraux.

Il ne reste plus qu'à **ajouter le montant de la TVA** pour déterminer le prix de vente TTC.

Cependant, ce prix de vente est **un prix « idéal »**.

Les **négociations** avec le client ou l'état de la concurrence vont peut-être vous amener à faire une proposition différente.

Mais n'oubliez pas que chaque affaire participe à la **rentabilité** de l'année et qu'une remise faite sur un chantier doit être rattrapée par les chantiers suivants pour rester « dans les clous ».



CADRER SON MARCHÉ AVEC SES CONDITIONS GÉNÉRALES D'INTERVENTION

Un devis doit être signé par le client pour engager contractuellement les deux parties.

Ces engagements sont idéalement précisés dans les conditions générales d'intervention au verso du devis, notamment :

- la durée de validité de ce devis (à préciser aussi sur le devis lui-même) ;
- les conditions de règlement, notamment de demande d'acompte, et de délai de paiement ;
- les modalités d'actualisation et de révision des prix ;
- les conditions d'acceptation des travaux supplémentaires ;
- la fourniture d'une garantie de paiement, le cas échéant.

Après avoir présenté votre devis et ses conditions, faites-le signer avec la mention « bon pour travaux » et, en cas de travaux de dépannage ou d'entretien, « devis reçu avant exécution des travaux ». Précisez sur le recto que des conditions générales figurent au dos du devis et que le client déclare les accepter.

Par ailleurs, d'autres informations légales doivent figurer sur un devis et une facture (date, coordonnées entreprise et client, prix unitaires, etc.) : consultez le site adhérents de la FFB pour plus de détails.



EXEMPLE

N.B. : Ces chiffres sont illustratifs et ne représentent en aucune manière la réalité.

Vous devez construire 1000 m² de murs de parpaings pour un petit lotissement.

Vous avez besoin :

- de parpaings, que vous achetez 8 000 € (10 000 parpaings à 0,80 €/u) ;
- de mortier de ciment, qui vous coûte 2 500 € (on inclut le sable, le mortier et l'essence pour la bétonnière) ;
- d'une bétonnière qui est louée pour l'occasion : 1 000 € ;
- d'échafaudages, dont on sous-traite la pose à un collègue pour un montant de 2 500 €.

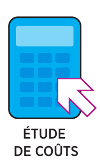
Ce sont les **consommations** du chantier, ce qui est acheté pour le réaliser. Elles se montent à **14 000 €**.

En **main-d'œuvre**, pour la fabrication du mortier et la pose des parpaings, on utilisera 1050 heures (50 heures pour fabriquer le ciment, 1 000 heures pour la pose des parpaings).

À 20 € l'heure (charges incluses), cela fait **21 000 €**.

Notre **déboursé** de chantier se monte ici à 14 000 € + 21 000 € = **35 000 €**.

- Supposons que, dans notre exemple, les frais généraux soient estimés à 10 000 €. Cela veut dire que le coût de revient du chantier est de 35 000 € + 10 000 € = **45 000 €**.
- Enfin, si l'on souhaite faire un bénéfice de 5 000 € sur le coût de revient, cela nous fait 45 000 € + 5 000 € = **50 000 €**.



ÉTUDE DE COÛTS : CONSTRUCTION MURS

DÉSIGNATION	DÉTAIL OU TÂCHE	UNITÉ	QUANTITÉ	COÛT UNITAIRE HT	COÛTS TOTAUX HT
Matériaux	Parpaings	U	10 000	0,8	**8 000**
	Mortier	M²	20	125	**2 500**
Matériel	Bétonnière	Forf.		1 000	**1 000**
Frais compl.	Échafaudages	Forf.		2 500	**2 500**
Main-d'œuvre	Fabr. mortier	H	50	20	**1 000**
	Pose		1000	20	**20 000**
Total déboursé					**35 000**
+ **Frais généraux**					**10 000**
= **Coût de revient**					**45 000**
+ **Bénéfices et aléas**					**5 000**
= **Prix de vente HT**					**50 000**

Il ne reste plus qu'à ajouter le montant de la TVA (voir **Q21**).

OUTIL

AVEC **ANABASE**, CALCULEZ VOTRE COÛT DE MAIN-D'ŒUVRE ET VOTRE COEFFICIENT DE FRAIS GÉNÉRAUX POUR TOUS VOS CHANTIERS.

Pour calculer le coût horaire moyen (taux de main-d'œuvre) de votre entreprise, faites le point sur :

- vos objectifs de revenus (et ses cotisations) de chef d'entreprise ;
- la répartition de votre temps de travail productif et non productif ;
- les composantes du coût du travail des salariés (salaires nets, charges salariales, patronales, indemnités, absences payées non travaillées...).

Anabase calcule ce coût fondamental qui vous servira pour tous vos chantiers. Dès que votre masse salariale évolue, recalculez ce coût moyen.

Pour calculer votre coefficient de frais généraux, faites le point sur les frais généraux annuels de l'entreprise (issus du compte de résultat détaillé ou de la balance générale que vous a remis votre expert-comptable).

Anabase calcule aussi ce coefficient qui vous servira pour tous vos chantiers. Dès que vos frais généraux évoluent, recalculez ce coefficient. Appliqué aux variables du déboursé, il vous donne le coût de revient du chantier.

Dans notre exemple, Anabase donne en fait un coefficient de 1,286 : déboursé (35 000) × coefficient de frais généraux (1,286) = coût de revient (45 000).



Je suis plus cher que mes concurrents, est-ce grave ?

À l'issue des calculs précédents, vous obtenez le prix de vente de votre chantier et sa décomposition.

Si vous êtes plus cher, vous savez alors pourquoi, ce qui n'est pas forcément le cas de vos concurrents (peut-être que leurs prix ne sont pas rentables).

Vos prix traduisent votre mode de fonctionnement, votre qualité, vos projets... indépendamment de ceux de la concurrence. Vous pouvez choisir de vous aligner sur le prix du concurrent, en toute connaissance de votre marge et des conséquences de sa diminution. Dès lors, vous comprenez que si vous voulez baisser ces prix, il va falloir jouer sur les différentes composantes de vos coûts.

Ce qui est important, c'est le prix que vos clients sont prêts à accepter pour vos services. Sachez le défendre !

Si vous êtes moins cher à prestation équivalente, cela n'est pas nécessairement un avantage pour vous.

Par souci de vérification, revalidez alors vos coûts de revient.

S'ils sont corrects, vous pouvez vous permettre de faire varier vos prix ou de continuer à mener une politique tarifaire offensive.



Comment savoir si je perds de l'argent sur un chantier ?

L'étude initiale vous permet dans un premier temps d'établir un devis solide et rationnel.

Elle va également vous servir à contrôler le bon déroulement du chantier pour rester rentable, à partir du suivi de votre budget «fournitures» et de votre budget «main-d'œuvre».

Pendant l'exécution du chantier, **faites un suivi de chantier** :

- **pointez les factures fournisseurs** ;
- **contrôlez les heures productives passées**.

Vous pourrez ainsi constater de manière immédiate si ce que vous avez prévu est conforme avec la réalité, sans attendre la fin du chantier, afin de corriger le tir.

Le **pointage du travail de chacun** est primordial, car le temps est une variable plus volatile que les matériaux achetés et vendus : c'est une **source majeure de marge… ou de perte**.

EXEMPLE : Les temps de déplacement issus du mauvais chargement des véhicules ou de la mauvaise préparation de chantier, un compagnon peu efficace, des intempéries…



Quelle est la bonne méthode pour suivre mes chantiers ?

Seul un contrôle régulier permet de disposer de l'information et du temps nécessaires pour réagir en cas de besoin. La mise en place de quelques procédures s'impose :



« PRÉPAREZ » LES SALARIÉS À DE NOUVELLES PRATIQUES

Expliquer le besoin d'avoir de la visibilité sur l'avancement des chantiers, les difficultés rencontrées, pour faire une meilleure gestion des temps facturés : tout le monde gagnera à mieux valoriser son travail et à travailler dans une entreprise rentable !



1. Contrôle des heures travaillées

Chaque salarié (ou le chef d'équipe) indique tous les jours, sur un relevé d'heures, le temps passé sur les tâches qui lui sont affectées :

EXEMPLE

Chantier : construction mur xxxxx **Salarié : Olivier xxx**

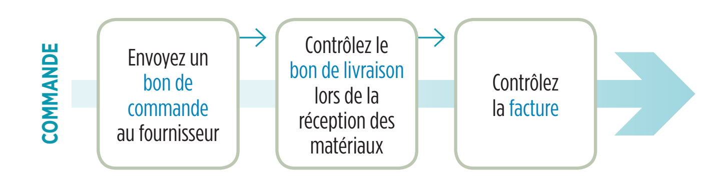
DATE	TÂCHES	TEMPS (HEURES)	REMARQUES
3 mai	Préparation mortier	0,5	
	Pose parpaings	6	20 parpaings livrés cassés
	Transport	1	Retour chez le fournisseur
	Total jour	7,5	
4 mai	Préparation mortier	0,5	
	Pose parpaings	8	Retard rattrapé
	Total jour	8,5	Environ 10 % du mur réalisé
Etc.			
	TOTAL CHANTIER	xxx	

2. Contrôle des documents fournisseurs

Établissez des bons de commande **par chantier**.

- Puis faites un inventaire rapide des éléments livrés : **bons de commande** et **bons de livraison** doivent être cohérents (ces derniers peuvent être collectés avec les relevés d'heures tous les jours ou en fin de semaine).
- Enfin, **faites le rapprochement du bon de livraison avec sa facture** : contrôlez les quantités et également les coûts unitaires des fournisseurs.



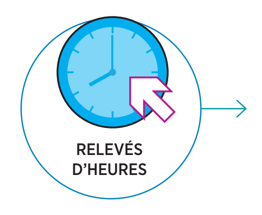


Ce contrôle est valable **pour tous les achats** (matériaux, frais complémentaires et même frais généraux).

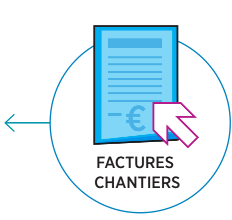


3. Ces informations «réelles» sont comparées à l'étude initiale

Cela permet notamment de connaître le budget d'heures et de matériaux restants d'ici à la fin du chantier. Vos «**tableaux de bord chantier**» vous permettent de faire ce travail (**Q24** et **Q25**).









ORGANISER SON SUIVI DE CHANTIER

Constituez votre «dossier de chantier», qui comportera une référence, un nom ou un numéro (chaque élément du dossier portera cette référence pour ne pas faire d'erreurs).

Regroupez son **historique** et les **informations** dont vous aurez besoin :

- les notes issues du rendez-vous client ;
- l'étude de coût et le devis ;
- les plans (d'étude et d'exécution), les détails et processus techniques pour sa réalisation ;
- le planning (atelier + chantier) ;
- les éléments administratifs ;
- l'environnement physique du chantier et ses contraintes ;
- les bons de commande, les bons de livraison ;
- les contacts clés sur le chantier et les comptes rendus de chantier ;
- les relevés d'heures ;
- le PV de réception de chantier ;
- la facturation ;
- les photos du chantier.

Chaque dossier peut vous **servir demain** pour :

- faire intervenir les assurances (notamment décennale) ;
- capitaliser le savoir-faire technique et vous constituer un référentiel pour les réalisations à venir ;
- améliorer le réalisme de vos devis (temps de pose) ;
- demander ou renouveler votre qualification Qualibat ;
- illustrer votre communication (site, plaquette, salons) par ces réalisations ;
- avoir une vision globale de votre organisation et de son efficacité.



Comment réagir si je constate un écart entre le prévisionnel et le réalisé du chantier ?

Votre suivi vous permet de contrôler le bon respect de votre devis initial. Il s'agit d'analyser les écarts ligne par ligne et de réagir pour rester «dans les clous».

Lorsque vous **constatez un écart**, veillez à en identifier la cause du côté soit de l'estimation, soit de la réalisation.

EXEMPLES

- Écart sur le temps passé par le personnel : défaut d'organisation, de communication interne ou de compétences, mauvaise estimation du temps passé, absentéisme ?
- Écart sur les matériaux : mauvaise estimation des besoins, factures fournisseurs non conformes ?
- Retard du chantier : problème technique, mauvaise coordination avec le fournisseur, intempéries ?

L'idée est de **réagir immédiatement**, bien sûr, car plus le chantier avance, plus la marge de manœuvre pour redresser la barre se réduit.

Mobilisez les équipes autour des problèmes et, pour les résoudre, **adaptez l'organisation** et la coordination du chantier, **identifiez les travaux supplémentaires** possibles, etc.



AMÉLIORER SON ORGANISATION AU FIL DU TEMPS

À plus long terme, vous pouvez mettre en place un certain nombre de « procédures » et de pratiques plus solides à la suite de ces diverses expériences, comme :

- préparer vos véhicules la veille avec des fiches de chargement pour pointer matériaux et matériel à amener sur le chantier ;
- bien valider la logistique (et les prix) avec vos fournisseurs lors de la passation de commandes ;
- former des chefs d'équipe pour coordonner les chantiers en votre absence ;
- favoriser l'échange d'informations quotidiennes et faire le point chaque semaine ;
- afficher un planning de la semaine pour permettre à chacun d'anticiper tâches et chantiers de manière plus autonome.



QUESTION 21 Qu'est-ce que la TVA ?

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est payée par les consommateurs. Les entreprises jouent un rôle de percepteur et font payer la taxe à leurs clients pour le compte de l'administration fiscale.

Elle n'est pas « payée » par les entreprises, **elle ne leur coûte rien** et n'entre pas dans le calcul des coûts de revient.

EXEMPLE

Vous achetez 1 000 € HT à un fournisseur, et payez une facture = 1 000 € HT + TVA à 19,6 % = 1 196 € TTC.

Les 196 € de TVA payés au fournisseur ne sont pas une charge, car ils sont « déductibles ».

Puis vous vendez un chantier de rénovation 4 000 € HT à un client.

La facture s'écrit 4 000 € HT + TVA 7 % = 4 280 € TTC

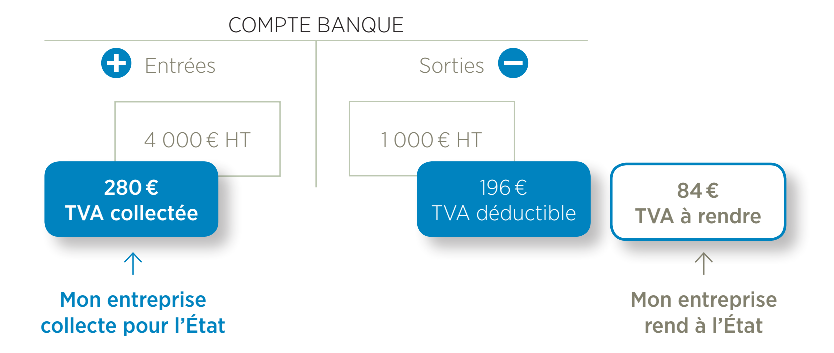
Les 280 € de TVA « collectée » ne vous appartiennent pas, il faut les rétrocéder à l'administration fiscale.

Votre déclaration de TVA permet alors d'établir qu'il vous faut :

Rendre à l'État les 280 € « collectés » sur votre client, minorés des 196 € payés au fournisseur.

Soit faire un chèque de 280 – 196 = 84 € à l'administration fiscale.

Pour votre compte en banque, la TVA est bel et bien **neutre** : 280 € ont été encaissés, 280 € ont été décaissés :





LE CALCUL DE LA TVA

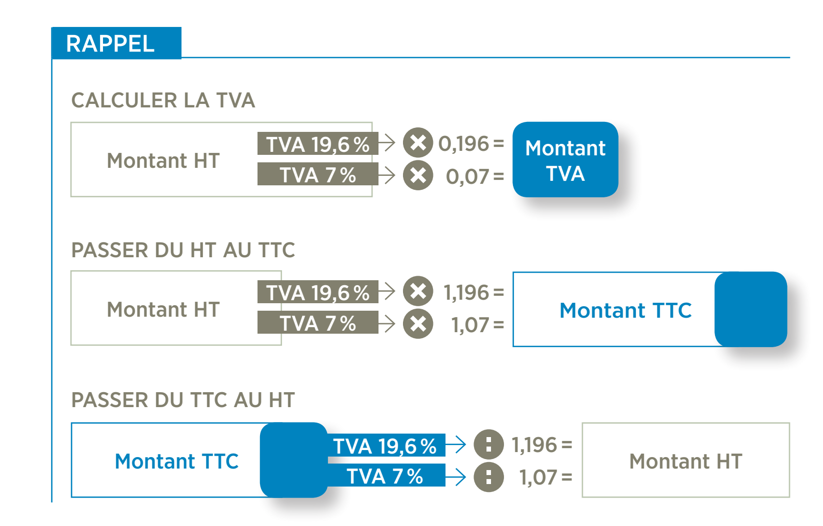
Dans le BTP, le calcul de la TVA collectée se fait sur les factures encaissées, et non simplement éditées. Cela permet de payer uniquement la TVA réellement perçue, et pas celle figurant sur une grosse facture en attente. Assurez-vous auprès de votre expert-comptable que tel est bien le cas.

En revanche, pour les fournisseurs, **la TVA est récupérable** :

- au moment de la facture pour les achats de matériaux et matériel ;
- au moment du paiement de la facture pour les autres fournisseurs (location de matériel, expert-comptable, loyers, bureau d'études, sous-traitant).

Par ailleurs, Il est possible de se faire rembourser un « crédit de TVA » par le service des impôts. Il peut provenir d'un achat important ou d'achats à 19,6 % et de ventes régulières taxées au taux réduit de 7 %.

RAPPEL





Pour tout connaître sur la TVA, rendez-vous sur le site adhérents : « ABC de la TVA »

Calculer mes bénéfices,
ma trésorerie et comprendre
la comptabilité

Optimiser
ma boîte
Gérer et piloter

Optimiser ma boîte

Gérer et piloter

Calculer mes bénéfices, ma trésorerie
et comprendre la comptabilité



Si je gagne de l'argent sur mes chantiers, est-ce que cela veut dire que mon entreprise gagne de l'argent ?

Pas forcément… et surtout peut-être pas encore !

EXEMPLE

L'entreprise réalise 2 chantiers les deux premiers mois de l'année.

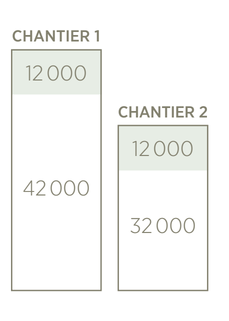
Le chantier 1 comporte 42 000 € de déboursé. Son prix de vente est 54 000 €.

Le chantier 2 comporte 32 000 € de déboursé. Son prix de vente est 44 000 €.

Pris un par un, les chantiers semblent donc rentables :

Chantier 1 : prix – déboursé = 54 000 € – 42 000 € = 12 000 €

Chantier 2 : prix – déboursé = 44 000 € – 32 000 € = 12 000 €



La différence entre votre prix de vente et l'ensemble des coûts du déboursé est la **marge sur déboursé**. Elle indique ce qu'il reste après avoir payé les frais directement issus du chantier (hors frais généraux). Elle est très importante à suivre, car elle va permettre d'estimer votre rentabilité.

Si le montant estimé des **frais généraux est de 120 000 € par an (soit 10 000 € par mois)**, l'entreprise réalise le bénéfice suivant sur ses premiers chantiers :

marges sur déboursé des deux mois (24 000 €) – frais généraux des deux mois (20 000 €) = 4 000 €.

Mais il faut encore payer le reste des frais généraux d'ici à la fin de l'exercice (soit 100 000 €), ce qui n'est pas encore sûr…

La rentabilité de l'entreprise **se contrôle en permanence**, et chaque chantier doit se terminer par son bilan et le calcul de sa marge.

Parallèlement, il faut aussi savoir où en sont les frais généraux, afin **d'anticiper et piloter son bénéfice**.

RAPPEL
Chiffre d'affaires, frais généraux, marge et bénéfice sont toujours calculés HORS TAXES (HT).



Comment savoir à partir de quand mon entreprise réalise des bénéfices ?

La question de la rentabilité doit être au centre de tous les chantiers et tous les mois, et pas un simple constat annuel lorsque l'on reçoit le bilan de l'année précédente !

L'entreprise commence à réaliser des bénéfices (atteint son **point mort**) quand l'ensemble des **marges sur déboursé** couvre l'ensemble des **frais généraux**. C'est pourquoi, après le suivi des chantiers, il faut faire leur cumul.

EXEMPLE

L'ENTREPRISE A RÉALISÉ 12 CHANTIERS DANS L'ANNÉE.

On sait maintenant comment calculer leur marge sur déboursé.

On connaît également les frais généraux mensuels.

On peut donc connaître les bénéfices réalisés tous les mois :

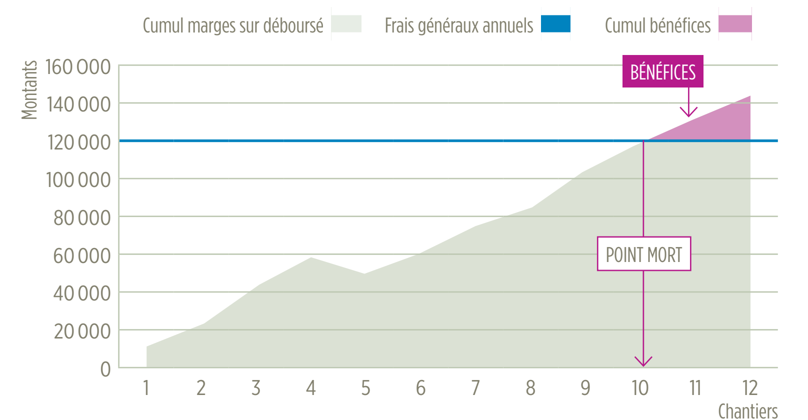
REMARQUE : une perte a été réalisée sur le chantier 5 !

	CHANTIER 1	CHANTIER 2	CHANTIER 3	CHANTIER 4	CHANTIER 5	CHANTIER 6	CHANTIER 7	CHANTIER 8	CHANTIER 9	CHANTIER 10	CHANTIER 11	CHANTIER 12	TOTAL
Marges sur déboursé	12 000	12 000	20 000	15 000	– 10 000	11 000	15 000	10 000	18 000	14 000	14 000	12 000	143 000
– Frais généraux mensuels	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
= Bénéfices mensuels	2 000	2 000	10 000	5 000	– 20 000	1 000	5 000	0	8 000	4 000	4 000	2 000	23 000

À la fin des chantiers 1 et 2, la marge sur déboursé paie 24 000 € de frais généraux, puis 44 000 € après le chantier 3 et 59 000 € à l'issue du quatrième, mais retombe à 49 000 € après la perte sur le chantier 5, avant de remonter à 60 000 € après le chantier 6, etc.

Finalement, la **marge totale sur déboursé** ressort à 143 000 € à la fin du dernier chantier.

Puisque les **frais généraux** à payer dans l'année sont de 120 000 €, **le bénéfice** de l'année = marge totale sur déboursé (143 000) – frais généraux (120 000) = 23 000 €



LE POINT MORT

Lorsqu'il est atteint, l'entreprise commence à faire du bénéfice sur l'année : l'ensemble des marges sur déboursé a payé tous les frais généraux annuels.

En général, il fait référence à une période de l'année ou à un montant de CA.



Quels sont les chiffres importants à suivre ?

Comme nous l'avons vu, il faut d'abord être sûr que vos données fondamentales sont à jour.

- **Le coût horaire de main-d'œuvre** utilisé pour calculer vos devis doit évoluer avec une embauche, une augmentation de salaire ou des charges sociales, un surcoût lié au travail…
- **Le coefficient de frais généraux** doit être mis à jour au rythme de leur évolution.
- Enfin, **la trésorerie**, nerf de la guerre, doit être suivie régulièrement (voir **Q26**, **Q27** et **Q28**).

De fait, gérer, c'est avoir une vision plus « dynamique », et ne pas attendre la fin de l'année pour constater que tout va bien, ou que tout va mal.

Il est indispensable de suivre un certain nombre d'**indicateurs**, de chiffres clés issus des chantiers et de la vie quotidienne de l'entreprise, qui évoluent tout le temps.

Pour suivre ces indicateurs de manière simple et rapide, il faut les rassembler dans des tableaux où figurent côte à côte les chiffres « prévus » et « réalisés ».

Cela permet de constater un écart, qu'il convient d'interpréter avant d'agir.



EXEMPLE (…)

La **Q22** nous a enseigné qu'il est important de faire son bilan de chantier et de pointer : le **CA**, les éléments du **déboursé**, donc la **marge**.

Tableau de bord du chantier 12 (chiffres HT cumulés depuis le début du chantier)

DÉSIGNATION		PRÉVU (devis)	RÉALISÉ (pointage)	ÉCART
CA		50 000	**50 000**	0
Déboursé	Matériaux	10 500	**10 500**	0
	Matériel	1 000	**1 000**	0
	Frais complémentaires	2 500	**3 500**	+ 1 000
	Main-d'œuvre	21 000	**23 000**	+ 2 000
	Total déboursé	35 000	**38 000**	+ 3 000
Marge sur déboursé		15 000	**12 000**	- 3 000

Mon 12[e] chantier a réalisé 12 000 € de marge. Mais il était censé en dégager plus selon l'étude (exemple **Q16**). Il y a eu **un écart défavorable** sur la main-d'œuvre et les frais complémentaires. Pourquoi ?

(…) EXEMPLE

La **Q23** nous a aussi invité à faire le cumul de ces chiffres ainsi que des frais généraux de l'entreprise, pour connaître son résultat (ou marge nette).

Tableau de bord entreprise (chiffres HT cumulés depuis le début de l'exercice comptable)

DÉSIGNATION		PRÉVU (devis)	RÉALISÉ (pointage)	ÉCART
CA		(…)	(…)	
Déboursé	Matériaux	(…)	(…)	
	Matériel	(…)	(…)	
	Frais complémentaires	(…)	(…)	
	Main-d'œuvre	(…)	(…)	
	Total déboursé	(…)	(…)	
Marge sur déboursé			143 000	
Frais généraux			120 000	
Résultat			23 000	

Ici, de manière simplifiée, on a rempli le tableau de bord au fil des chantiers, jusqu'au dernier, pour suivre l'évolution du **chiffre d'affaires**, du **déboursé**, des **marges**, des **frais généraux** et donc **du résultat**.



LES AUTRES INDICATEURS À SUIVRE

Au-delà de ces indicateurs financiers, d'autres sont tout aussi importants pour suivre l'évolution de l'activité, l'efficacité des salariés ou des démarches commerciales :

- le **carnet de commandes** permet d'anticiper et d'adapter les ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières) au regard des fluctuations d'activité ;
- la **répartition du CA** entre les différents marchés (ex. : public/privé, ou dépannages/chantiers) peut vous inviter à réorienter vos choix de clientèle ou de prestations ;
- le pourcentage de **devis signés** vous renseigne sur votre efficacité commerciale ;
- le nombre de **jours de retard** de chantier vous indique comment évolue votre efficacité ;
- le rapport entre le nombre d'heures effectuées et le nombre d'heures vendues rend compte de votre productivité, tout comme le **CA réalisé par salarié** ;
- d'autres indicateurs sont issus du bilan (voir l'analyse financière en **Q32**).



Comment interpréter ces chiffres ?

Chaque tableau permet de contrôler la différence entre ce qui a été prévu et la réalité.

Cela permet d'identifier plus précisément le «lieu» du problème ou de la bonne pratique.

Chiffrer ces erreurs, c'est avoir **conscience de leur existence**.

Identifier le problème, c'est se donner les **moyens de le résoudre** à l'avenir.

Pour les chantiers

L'exactitude du prévisionnel dépendra de la qualité de l'étude et de votre organisation du travail. Plus elles sont bonnes, plus l'écart sera faible.

Un écart défavorable de la marge peut résulter d'un imprévu de chantier qui a coûté des matériaux ou de la main-d'œuvre supplémentaires, de travaux supplémentaires qui n'ont pas encore été facturés, etc.

Mais il peut être plus globalement issu d'une mauvaise organisation, d'un manque de compétences techniques, etc.

Au niveau global de l'activité

Pour vous donner des objectifs de CA, de marge et de bénéfice «réalistes et réalisables», vous pouvez reprendre vos bilans et données de l'année précédente, en projetant les chiffres essentiels de manière cohérente :

- le CA (en le modulant selon l'état et les perspectives du marché, de votre offre, de vos efforts commerciaux);
- vos frais généraux (en tenant compte de votre stratégie et des coûts qu'elle génère);
- votre bénéfice prévu.

Un écart sur votre bénéfice peut donc relever de multiples sources qui sont maintenant mieux identifiables.

La «ligne» concernée apparaîtra clairement, même s'il reste à identifier précisément la source de l'écart et la manière d'améliorer ce point.



Comment suivre sa trésorerie ?

Les recettes (ou encaissements) et les dépenses (ou décaissements) sont prévues mois par mois, puis contrôlées.

Pour prévoir les encaissements

- Le chiffre d'affaires HT mensuel de l'année précédente peut être retenu après augmentation ou réduction en fonction de vos prévisions d'activité. Ces encaissements seront comptés **TTC**, et prévoyez 60 jours de délai…

Pour prévoir les décaissements

- Les salaires et charges de l'exercice précédent peuvent être utilisés, dès lors qu'ils sont actualisés. Les salaires nets sont payés chaque mois, et les charges sociales chaque trimestre.
- Les dépenses de l'année précédente doivent varier dans la même proportion que le CA :
  - dépenses à peu près stables **TTC** (électricité, gazole, redevances de crédit-bail, loyers, frais de déplacement, téléphone, frais bancaires) : les écrire de mois en mois;
  - dépenses périodiques **TTC** (assurances, honoraires…) ainsi que les impôts et taxes : les écrire aux dates d'échéance habituelles.
- Prévoir aussi les emprunts et leur remboursement, les investissements, les prélèvements (entrepreneur individuel), les dividendes (société)… et la **TVA à payer** (voir **Q21**).

Ces prévisions vont révéler de grands «coups d'accordéon» dans la trésorerie à cause :

- des encaissements d'acomptes sur les chantiers importants;
- des décaissements d'achats pour ces chantiers;
- des paiements trimestriels des charges sociales et de la TVA;
- des paiements exceptionnels (IS, réparations, etc.).

Mettre ensuite à jour ces prévisions de trésorerie en fonction des recettes et dépenses réelles, mois par mois et chantier par chantier, est un travail assez lourd (prévoyez un temps dédié dans votre planning de gestionnaire).

Ce travail permet de **prévenir le banquier** (voir **Q38**) du montant et de la durée d'un découvert qui serait nécessaire pendant quelque temps, ce qui change complètement sa réaction.

Vous pouvez surtout anticiper et réfléchir à la meilleure solution financière à solliciter.

EXEMPLE

Voilà à quoi pourrait ressembler (de manière simplifiée) la **trésorerie prévisionnelle** de nos six premiers mois.

Supposons que nous avions 10 000 € de trésorerie au départ

Les deux premiers mois, on retrouve les règlements des deux derniers chantiers de l'année précédente, plus les acomptes de nos deux premiers chantiers…

		MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6
Trésorerie de départ		**10 000**	**11 960**	**22 560**	**-7 480**	**1 520**	**16 080**
Encaissements TTC (clients)		50 000	50 000	64 800	52 800	96 000	54 000
Décaissements	Salaires	15 000	15 000	15 000	15 000	20 000	15 000
	Charges salaires			40 000			43 000
	Achats TTC	21 600	12 000	26 400	13 200	21 600	10 800
	Dépenses courantes TTC	4 800	3 600	4 800	7 200	4 800	4 800
	Autres	2 400	2 400	2 400	2 400	26 400	1 000
	TVA à payer	4 240	6 400	6 240	6 000	8 640	7 480
Solde mensuel		1 960	10 600	-30 040	9 000	14 560	-28 080
Trésorerie de fin de mois		**11 960**	**22 560**	**-7 480**	**1 520**	**16 080**	**-12 000**

Vous avez sous les yeux **votre besoin en trésorerie** à l'horizon de 6 mois : c'est le **montant du plus fort découvert** qui ressort dans ces prévisions. Ajoutez 10 % pour être large.



ANTICIPER ET SUIVRE LA TRÉSORERIE

Un outil informatique est indispensable (des logiciels spécialisés existent ; des tableaux Excel feront l'affaire des connaisseurs).



UNE TRÉSORERIE POSITIVE N'EST PAS UN SIGNE DE RENTABILITÉ

La trésorerie ne renseigne que sur le « cash » de l'entreprise. Une trésorerie positive est plutôt un bon signe, mais pour vous faire une idée de votre rentabilité, il faut impérativement suivre les chantiers et les frais généraux comme nous l'avons vu précédemment.



Comment améliorer ma trésorerie ?

La gestion des délais est essentielle, ainsi que la connaissance des solutions que vous pouvez solliciter.

Facturez tout de suite !

- Facturez (et encaissez) les acomptes de 30 % ou 40 % à la signature des devis. Soyez ferme !
- Facturez le jour même de la fin du chantier (attendre 15 jours pour établir une facture, c'est donner au client un délai implicite de 15 jours supplémentaires, et donc perdre en réalité **un mois** de trésorerie).
- Facturez à partir de situations mensuelles pour les chantiers longs ou chers.
- Facturez les retenues de garantie de 5 % dès leur échéance ou cautionnez-les.



FACTURATION DES ACOMPTES. ATTENTION !

Le client particulier dispose d'un droit de rétractation de 7 jours après la signature du marché. Attendez la fin de ce délai avant d'encaisser son chèque.

Gérez les délais clients et fournisseurs.

- On ne perd pas de client à faire respecter les délais de paiement prévus contractuellement.

Indiquez vos conditions générales d'intervention sur vos devis et factures.

- Il n'est pas possible d'obtenir qualité, délais, livraisons fractionnées, etc. et de ne pas payer ses fournisseurs. L'objectif est de les régler avec un délai identique à celui du paiement des clients.



APPLIQUEZ LES DÉLAIS DE RÈGLEMENT LÉGAUX

- Les délais de règlement légaux entre professionnels sont de 60 jours à date de facture ou 45 jours fin de mois.
- Les délais dans les marchés publics sont de 30 jours, comptés à partir de la réception de la facture par le maître d'ouvrage ou le maître d'œuvre.
- Dans les marchés privés avec des particuliers, il est possible de demander un paiement comptant. Retrouvez toutes ces informations sur le site adhérents et auprès de votre fédération.

Ne gaspillez pas votre trésorerie !

- N'utilisez jamais votre trésorerie pour financer un investissement. Épuiser sa trésorerie, par exemple pour payer un véhicule, puis subir aussitôt le lourd retard de règlement d'un client, peut être très dangereux. Empruntez en cas de besoin (voir **Q37** et **Q38**).
- Demandez, dès que cela est possible, le remboursement d'éventuels crédits de TVA (voir le conseil de l'expert en **Q21**).



Comment faire face à un besoin ponctuel de trésorerie ?

Une trésorerie même saine peut nécessiter parfois un coup de pouce (pour faire face à un gros chantier et ses conditions particulières ou à un ralentissement d'activité). Voici quelques pistes pour réagir.

AVANT TOUT !	Faire la tournée des clients débiteurs et **se faire payer**. Quitte à négocier parfois un escompte de 2 %.
	Négocier des **délais supplémentaires** auprès des fournisseurs
	Régler à l'Urssaf les charges salariales et demander des délais pour payer les **charges patronales**
	Cautionner les retenues de garantie
SOLUTIONS DE FINANCEMENT	Proposer aux clients entreprises de signer **une lettre de change** («traite») avec une échéance d'un mois ou deux et porter la traite à l'escompte à la banque pour en obtenir le financement
	Le **« Dailly »** permet à une entreprise de bénéficier d'une avance de trésorerie en contrepartie de la « vente » à la banque de factures sur ses clients, d'une indemnité d'assurance à recevoir, etc.
	L'affacturage : l'entreprise demande à ses clients de payer leur facture, à la date convenue, non pas à elle-même, mais à un établissement financier (le factor), qui vous règle au comptant. Ce service a évidemment un coût.
	Le **«lease back»**. Le bel investissement presque neuf était trop coûteux et il a épuisé la trésorerie ? La solution est de le revendre à un établissement financier (entrée de trésorerie) et de le lui relouer en crédit-bail (pas d'arrêt de l'exploitation).
	Les conditions du **découvert en banque** peuvent se négocier.



FAITES RESPECTER VOS CONDITIONS DE RÈGLEMENT

Vous avez un certain nombre de droits pour faire respecter vos conditions de règlement et vous faire régler vos impayés : relance, mise en demeure et injonction de payer.

Retrouvez toutes ces informations sur le site adhérents et auprès de votre fédération.



Qu'est-ce que la comptabilité ?

La comptabilité est composée de documents chiffrés qui sont la traduction des tous les mouvements financiers dans l'entreprise (une facture, un achat, un plein d'essence, un salaire, les cotisations, les impôts et taxes…). Toute la vie de l'entreprise est dans sa «compta».

UN PEU D'HISTOIRE…

La comptabilité est née du besoin de commerçants génois, vers 1280 : si le patron était victime d'un accident, sa femme devait se battre avec des clients qui, subitement, trouvaient des raisons de ne pas payer.

Il fallait donc prouver la réalité de la créance du commerçant. Pour cela, on a entrepris d'écrire tout de qui se passait dans la boutique du commerçant.

La comptabilité, depuis le XIIIe siècle, retrace par écrit «tout ce qui se passe» dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les comptes sont toujours, pour les banques et pour les dirigeants, la première source d'information sur une entreprise.
La comptabilité **dit tout** sur les entreprises.

Il fallait prouver et de façon incontestable. Alors on a numéroté et on a fait parapher les feuilles d'écriture par les échevins (magistrats) de la ville. De là vient le formalisme paperassier de la comptabilité.

Les Génois n'ont pas tout créé en un jour : il a fallu attendre près de 200 ans, des essais, des abandons, des erreurs et Venise pour que la comptabilité moderne soit au point. Le premier livre de comptabilité est dû au moine Luca Pacioli, en 1496.

Ce processus d'essais et d'erreurs a laissé un jargon et des scories : la comptabilité ne dit pas «l'argent sort de la poche du client et entre sur mon compte en banque», mais «le compte banque est débité et le compte client est crédité», ce qui ne signifie littéralement rien en gestion.

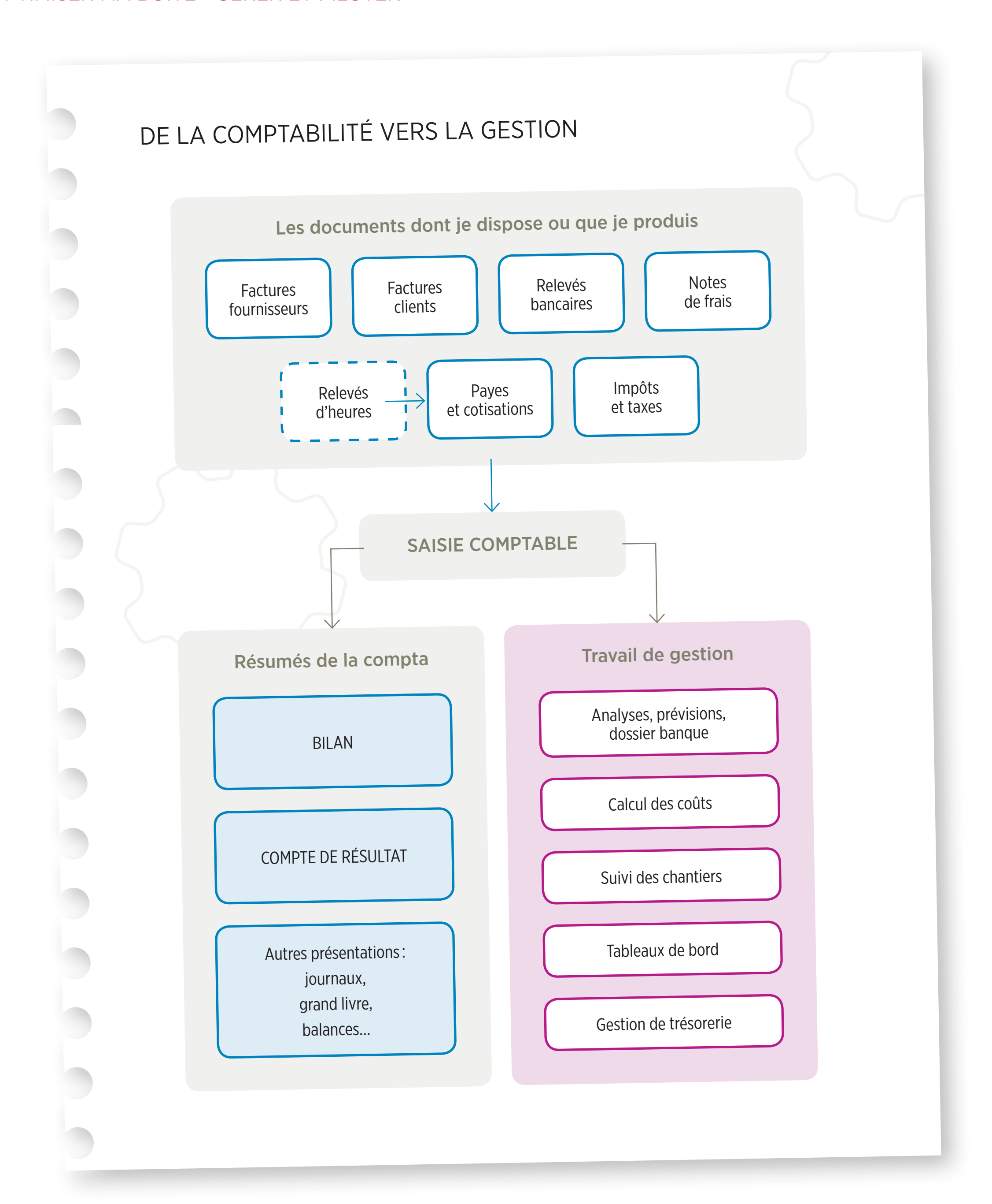
Les comptables d'Europe continentale n'ont, hélas, jamais éprouvé le besoin de nettoyer leur technique de ses scories.

Toutes les sommes d'argent qui entrent et qui sortent de l'entreprise doivent être **consignées par écrit** dans ce qu'on appelle les «journaux». D'autres chiffres nécessitent un calcul (c'est le cas de la TVA, des payes, des impôts).

Toutes ces données permettent de gérer votre trésorerie et vos tableaux de bord pour vos chantiers.

On retrouvera l'ensemble de ces chiffres à la clôture de l'exercice comptable dans le **bilan** et le **compte de résultat**. Ces derniers vous permettent de faire des prévisions d'activité et de calculer vos coûts.

La comptabilité est donc un passage obligé pour la gestion.





Suivre son bilan, est-ce vraiment utile ?

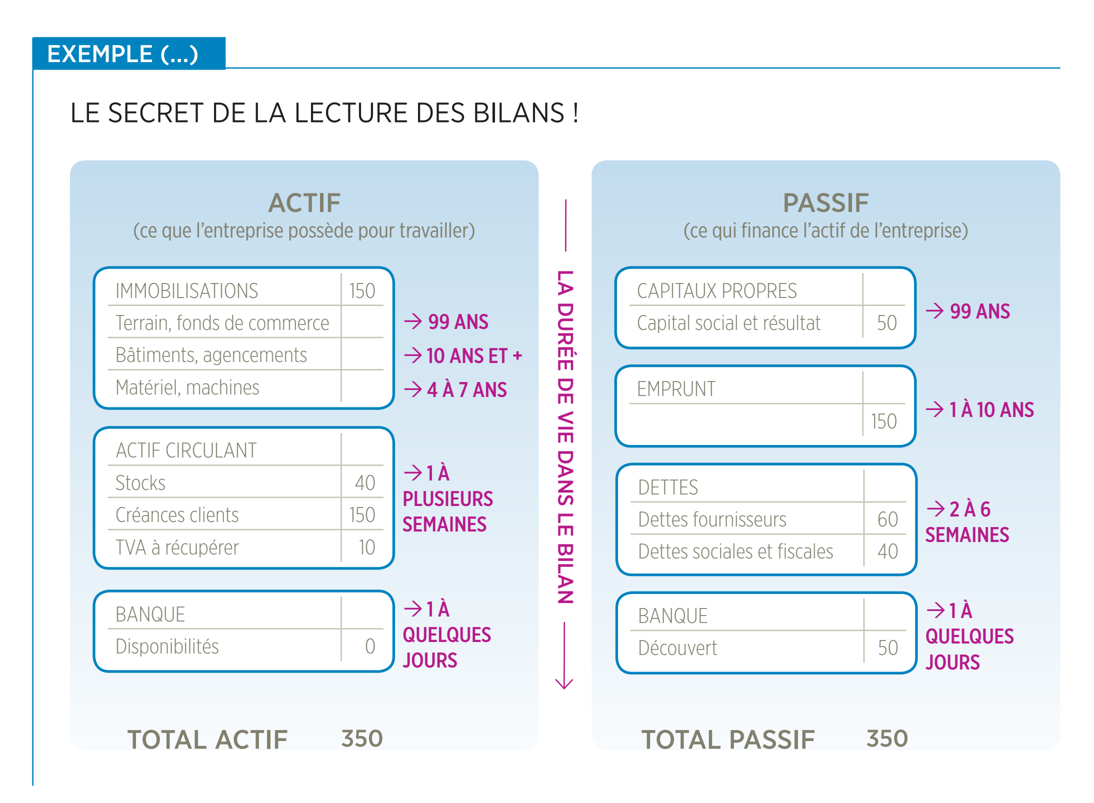
Réparer une fuite d'eau prend 30 minutes ou quelques heures, construire une tour de 60 étages prend trois ans.

Le bilan est organisé pour montrer si l'entreprise a ou non **le temps de réagir** à un problème qui se présente : les éléments sont classés dans l'ordre de leur durée de vie.

Ce classement permet un découpage en trois « couches »: **les années, les semaines, les jours**.

EXEMPLE (…)

LE SECRET DE LA LECTURE DES BILANS !



En regroupant quelques «postes» du bilan, on peut lui faire dire des choses précieuses pour mieux connaître l'entreprise (voir **Q31**).



QUESTION 31

De combien ai-je besoin pour financer mon activité au quotidien ?

La réponse dépend de votre entreprise, de la taille et du nombre de chantiers.

Les décalages permanents entre les encaissements et les décaissements sont source de déséquilibres en trésorerie et ils doivent être financés idéalement par l'entreprise elle-même.

Le bilan nous renseigne sur le montant régulier et moyen de trésorerie dont il faut disposer, ainsi que sur la façon dont elle est financée. Pour cela, il faut aller chercher quelques chiffres dans le bilan.

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

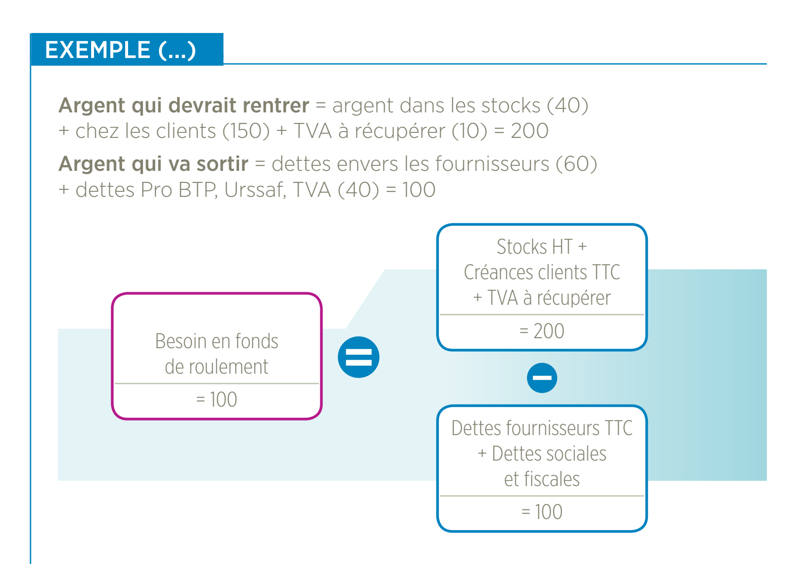
C'est la grande question de l'équilibre du bilan : l'entreprise a de l'argent, mais il est chez les clients qui ne paient pas, dans des stocks qui dorment et aussi dans la TVA à récupérer que l'on a payée aux fournisseurs...

Vous pouvez faire patienter les fournisseurs et attendre le dernier moment pour payer les charges sociales, la TVA collectée...

EXEMPLE (...)

Argent qui devrait rentrer = argent dans les stocks (40) + chez les clients (150) + TVA à récupérer (10) = 200

Argent qui va sortir = dettes envers les fournisseurs (60) + dettes Pro BTP, Urssaf, TVA (40) = 100



J'ai donc potentiellement 200 à récupérer et 100 à payer, ce qui entraîne un manque de trésorerie de 100.

Le besoin en fonds de roulement est **le premier problème** dans la gestion du bilan : comment sont payés ces 100 qui manquent ?

La réponse est dans les autres lignes.

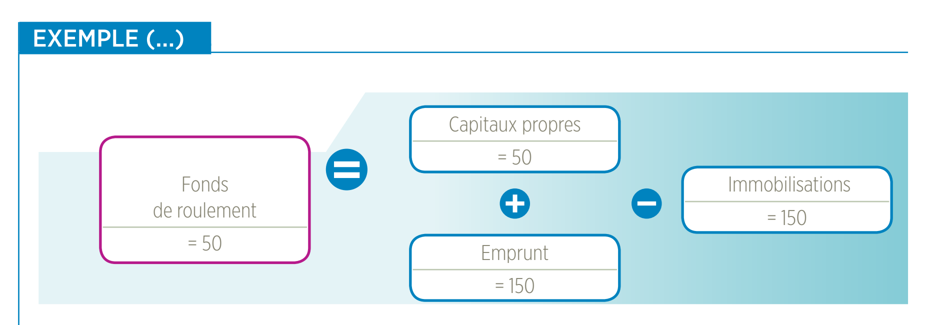
Le fonds de roulement (FR)

En haut du bilan, l'entreprise est financée par des capitaux propres (son capital et ses bénéfices) et un emprunt.

Ce financement sert à payer les investissements (appelés « immobilisations » par les comptables).

La différence est appelée fonds de roulement.

EXEMPLE (...)

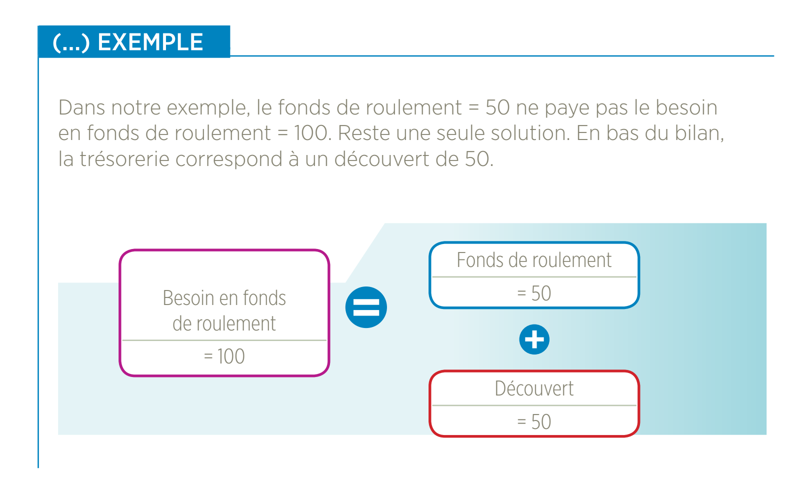


Le fonds de roulement sert à couvrir le besoin en fonds de roulement.

Si le FR est plus petit que le BFR, la trésorerie est négative.

(...) EXEMPLE

Dans notre exemple, le fonds de roulement = 50 ne paye pas le besoin en fonds de roulement = 100. Reste une seule solution. En bas du bilan, la trésorerie correspond à un découvert de 50.





CONSOLIDEZ VOTRE TRÉSORERIE

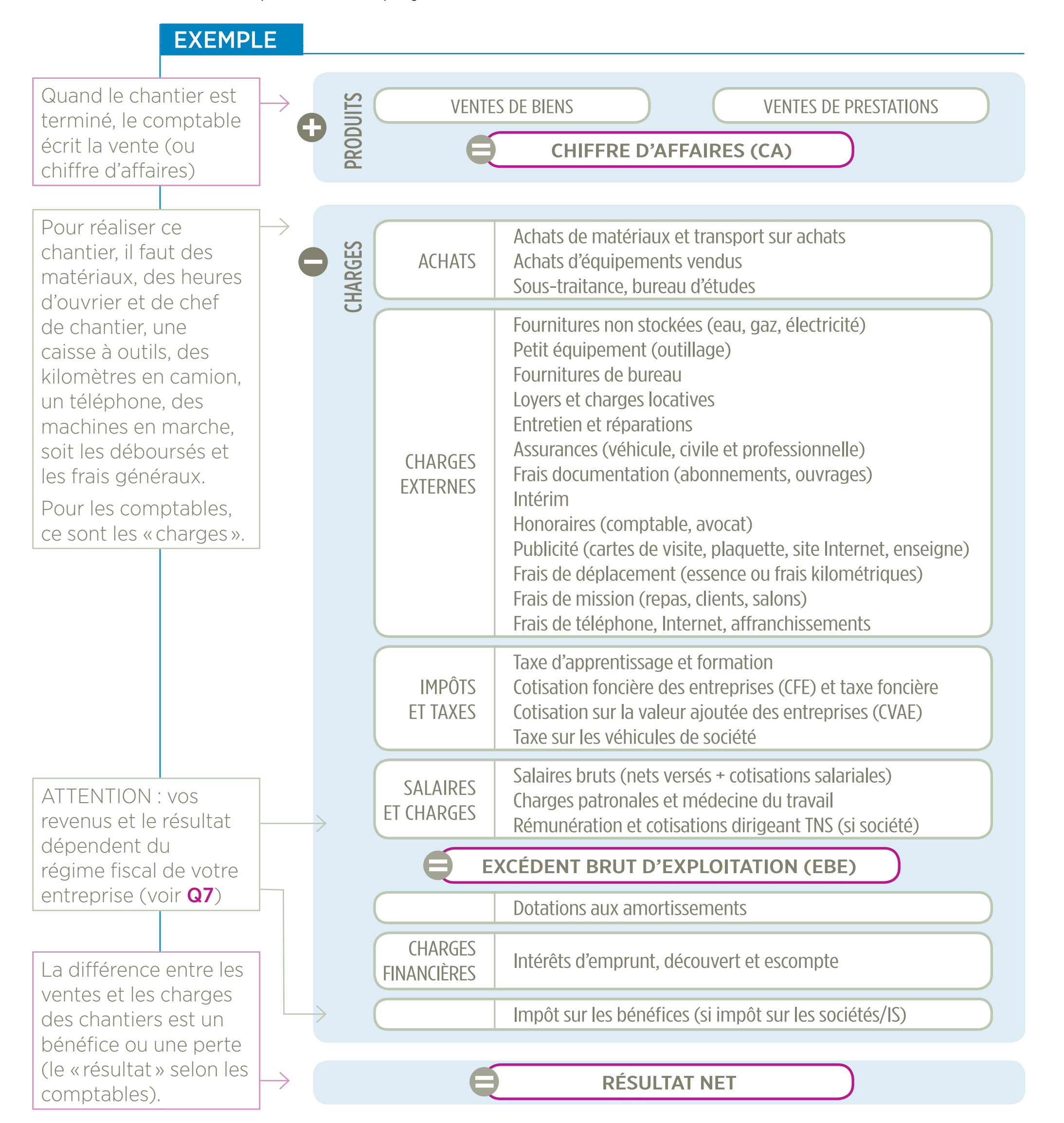
- Cherchez à minimiser votre BFR : faites payer vos clients le plus tôt possible, négociez vos délais fournisseurs, optimisez vos stocks.
- Consolidez vos capitaux propres prioritairement, en laissant une partie des bénéfices dans l'entreprise.



Comment m'y retrouver dans un compte de résultat ?

Le compte de résultat résume le travail quotidien de l'entreprise (chantiers, administratif, commercial...).

Le compte de résultat est entièrement calculé **hors taxes**. Il retrace le prix de vente des chantiers, et le coût de ce qui a dû être mis en œuvre pour les réaliser, que ce soit payé ou non.





DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Cette ligne du compte de résultat mérite qu'on s'y arrête.

Cette année-là, l'entreprise investit, par exemple, dans des échafaudages (14 000 € HT), auxquels on attribue une durée d'utilisation de 7 ans.

Amortissements = 14 000 / 7 ans = 2 000 €, qui sont écrits en charge du compte de résultat.

Ce sont les clients facturés pendant 7 ans qui doivent, tous ensemble, payer les 14 000 €.

Les clients de « cette année » devraient donc payer 2 000 € de cet investissement.

En comptabilité, la « contrepartie » de cette charge est une diminution de la valeur des investissements dans le bilan.



GÉRER, C'EST AUSSI SUIVRE SON BILAN

On ne peut pas se contenter de lire son bilan une fois par an. Un bilan convenable en janvier peut devenir épouvantable en avril.

L'artisan travaille et « bouge » sur son chantier. Tout ce travail se traduit aussitôt par un paiement ou une dette chez le fournisseur, par une créance sur le client : le travail modifie le bilan tous les jours. **Le bilan n'est pas une photo de l'entreprise prise une fois par an, c'est un film** (l'argent qui bouge), tout autant que le compte de résultat (l'artisan qui travaille).



L'ANALYSE FINANCIÈRE

Votre banque, votre assureur, vos fournisseurs (et de plus en plus de vos clients) auscultent votre bilan et votre compte de résultat sur Internet, car ils les renseignent sur la santé de l'entreprise et votre manière de la gérer.

Ils regardent des « ratios » (un rapport entre deux chiffres) et les comparent à la moyenne du secteur.

Cas n° 1
Finalement, il n'y a que deux moyens de financer une entreprise : ou bien on dispose de l'argent (les capitaux propres), ou bien on contracte des dettes (l'emprunt à la banque, les factures des fournisseurs payées avec délai, le découvert...).

Un ratio classique est **l'indépendance financière** : capitaux propres / total du bilan.

Si le résultat de ce calcul ressort à 20 %, l'entreprise est financée à 20 % par l'argent de l'entrepreneur (et donc à 80 % par des dettes). L'entreprise est jugée fragile.

Si le résultat s'établit à 50 %, l'entreprise est jugée robuste.

ATTENTION : Entrepreneurs à l'IR, pour rendre ces ratios cohérents, vos rémunérations doivent être déduites du « compte de l'exploitant », qui fait partie des fonds propres.

Cas n° 2
Les créances sur les clients (les factures qui restent à être payées) sont écrites dans le bilan. En rapprochant cette somme des ventes (dans le compte de résultat), on calcule le **délai de paiement moyen des clients**.

Si le résultat ressort à 70 ou 90 jours, la conclusion est que le chef d'entreprise ne gère pas correctement.



Qu'est-ce que je fais moi-même et qu'est-ce que je peux sous-traiter à mon comptable ?

Comme vu précédemment, un gestionnaire doit connaître les flux financiers de l'entreprise pour les utiliser de manière simple et rapide. Pas besoin de savoir monter un bilan !

Beaucoup de cabinets comptables proposent des solutions informatiques pour « présaisir » la comptabilité et l'échanger à distance. Ces chiffres sont indispensables à votre gestion quotidienne.

Il est donc **nécessaire de savoir collaborer** avec votre expert-comptable et/ou votre centre de gestion agréé (CGA) pour obtenir les éléments nécessaires à votre gestion quotidienne et les réponses à vos questions.

> Par conséquent, vous devez trouver chez votre expert une disponibilité, une pédagogie, et sentir qu'il est impliqué dans votre projet. C'est encore mieux s'il connaît les métiers du BTP, ce qui n'est pas la règle.

Pour les entreprises, il est obligatoire de tenir une comptabilité. Si elle n'est pas faite en interne, seul un cabinet d'expert-comptable inscrit à l'Ordre est autorisé à la faire.

Par ailleurs, les règles fiscales, les déclarations et la vie juridique de l'entreprise sont complexes, et il est judicieux de s'adresser à un expert.

Il peut également assurer, à votre demande, une prestation plus orientée vers la gestion.

Les services que vous avez conclus ensemble sont décrits dans une « lettre de mission », c'est le contrat de prestation du cabinet.

> Il peut donc être intéressant de faire avec lui un point sur ce travail comptable et d'en profiter pour définir des objectifs qui vous permettront de monter en compétence et de fluidifier l'échange d'information pour votre gestion.



Retrouvez sur le site adhérents les 10 questions à poser à **votre expert-comptable**.

Un centre de gestion agréé n'a pas pour fonction de tenir une comptabilité, mais il va en quelque sorte la « valider » au nom des services fiscaux et l'analyser pour vous.

Son rôle est une assistance en matière de gestion et de prévention. Cela se concrétise notamment par la remise d'un rapport de gestion qui analyse la situation de l'entreprise au regard des éléments comptables qui lui ont été transmis.

On y trouve des commentaires, des ratios de gestion et des comparaisons avec des entreprises de votre branche et de votre département selon la taille de votre entreprise.

Le CGA peut bien sûr répondre à vos questions et vous former à la gestion.

> Un des avantages financiers notoires d'adhérer à un tel centre lorsque votre entreprise est soumise à l'IR est de ne pas voir appliquer une majoration de 25 % de votre résultat imposable.



Comment m'organiser pour suivre ma gestion ?

Se poser cette question, c'est engager une démarche avec méthode auprès de ses conseils :

- **Planifiez (et respectez) votre temps**

Votre premier acte important de gestion consiste à réserver un temps à votre rôle de gestionnaire. Organiser votre temps et celui de vos collaborateurs vous permettra aussi de mieux dissocier vie privée et vie professionnelle.

- **Fixez vos objectifs**
- **Faites un point sur votre saisie comptable**
- **Calculez précisément vos coûts de main-d'œuvre et votre coefficient de frais généraux**
- **Concevez vos outils et tableaux de bord**
- **Formez-vous pour devenir plus compétent en gestion et management d'entreprise**.



TRAVAILLEZ AVEC UN AGENDA PARTAGÉ

Google ou Outlook proposent des solutions consultables depuis votre smartphone et modifiables à distance.

Profitez de cette planification mensuelle, trimestrielle, voire annuelle pour anticiper vos rendez-vous avec les partenaires de l'entreprise.



Consolider
et se développer
Ma stratégie, mon banquier...



Consolider et se développer

Ma stratégie, mon banquier...



QUESTION 35 Pourquoi et comment rester attentif à mon environnement ?

L'information est une clé de la réussite. Rester maître de son entreprise passe aussi par une « veille » sur son environnement.

- L'actualité du marché (concurrents, fournisseurs) ouvre sur de nouvelles idées.
- Les informations techniques (normes, produits) peuvent aussi orienter votre offre, ainsi que les formations à proposer aux salariés de l'entreprise.
- Les informations sociales concernent les rémunérations dans l'entreprise, vos contraintes d'employeur, votre protection sociale, donc potentiellement votre organisation et vos coûts.
- L'actualité fiscale oriente l'optimisation des bénéfices et de vos revenus.
- Les règles et financements des marchés publics ou privés concernent votre gestion administrative, votre chiffre d'affaires ou votre trésorerie.

L'idée n'est pas d'être expert dans tous ces domaines (personne ne l'est), mais juste de connaître les points essentiels à approfondir.

Ces connaissances vont vous aider à mieux appréhender le présent et le futur, faire émerger les bonnes questions à poser à vos partenaires (FFB, expert-comptable, CGA, chambre de métiers, banquier, assureur...) et **orienter votre projet d'entreprise**.



STRUCTURER SON INFORMATION

- Consacrez un temps de votre semaine, même 20 min, pour lire rapidement les informations envoyées par votre fédération (*Info Bâtiment*, *Bâtiment actualité*), votre CGA ou votre chambre de métiers.
- Classez depuis votre navigateur Internet quelques « liens favoris » pour les ouvrir tous en deux clics.
- Échangez régulièrement avec vos confrères et partenaires de manière informelle sur des sujets précis (réunions syndicales, déjeuners, Rencontres de l'artisanat...)



QUESTION 36 Comment développer mon entreprise ?

Développer une entreprise, c'est concevoir votre offre au regard :
- **du marché (opportunités, tendances de consommation, concurrence...) ;**
- **des évolutions techniques (réglementation, innovations produits...).**

Il faut ensuite la mettre en œuvre avec :
- une **stratégie commerciale** (communication, vente) ;
- une **gestion des ressources humaines** (recrutement, fidélisation et formation) ;
- une **gestion administrative et financière** rigoureuse (comptabilité, procédures, contrôles, suivi de chantier, tableaux de bord) ;
- un **mode de production** adapté (préparation, délais et qualité des réalisations, investissements).

Votre développement peut alors s'envisager dans deux grandes directions :

Vous consolidez votre métier principal pour prendre de l'importance sur votre marché, grâce à plusieurs gammes de services plus en profondeur, ainsi qu'une plus grande capacité de production.

Généralement, cela se fera par la croissance interne, qui consiste à faire évoluer la structure existante grâce à des investissements, des formations, de la prospection commerciale...

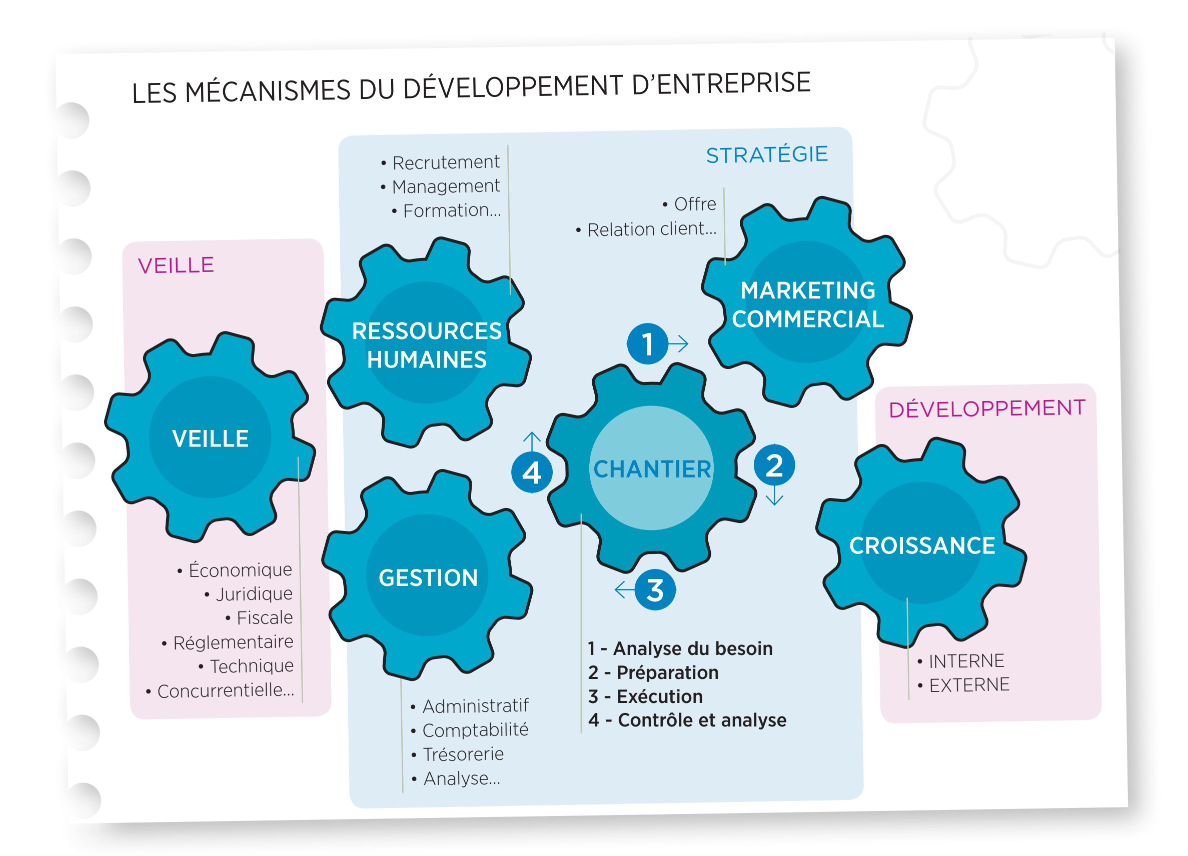
Vous pouvez faire le choix de commencer par recourir à **l'intérim** ou la **sous-traitance avant d'embaucher**.

Vous diversifiez votre métier pour élargir votre marché potentiel en intégrant des compétences complémentaires et transversales pour embrasser une offre plus globale.

C'est la situation où la **croissance externe** peut prendre tout son sens. Elle consiste à racheter une autre entreprise pour bénéficier de sa clientèle, de son métier et de ses équipes.

Vous pouvez aussi faire le choix du **groupement d'entreprises** dans la même logique de diversification ou de fonctionner avec des **sous-traitants**.





Une évolution significative de l'activité de l'entreprise devra s'accompagner des bons choix **juridiques et fiscaux** (forme juridique de l'entreprise, assurances, etc.). Votre fédération est là pour vous aider.



LE PLAN D'AFFAIRES (« BUSINESS PLAN »)

Un développement se réfléchit, pour conserver une cohérence entre votre offre, vos fournisseurs, votre politique de ressources humaines et votre stratégie commerciale. Présentez votre offre de manière précise et les métiers auxquels elle fait appel. Cela va vous obliger à clarifier vos choix marketing et votre plan de formation ou de recrutement.

Un développement se chiffre, pour anticiper les besoins et solutions financières, ainsi que les bénéfices attendus en retour.

Votre expert-comptable ou un conseiller peuvent vous aider à détailler des prévisions de CA, de salaires, d'investissements, vos nouveaux coûts et votre trésorerie prévisionnelle.

Par ailleurs, c'est le moment d'élaborer les outils de gestion destinés à suivre ces objectifs.

Un développement s'organise afin de conserver qualité et efficacité. Posez à plat vos processus de production, vos procédures, l'organisation physique de votre atelier, etc. avec l'aide d'un spécialiste en cas de besoin.

Tout développement qui sera pensé au travers d'un « plan d'affaires » aura plus de chances de succès. Il constitue la carte à étudier avant de partir à l'aventure, le passeport pour passer les frontières des partenaires et le GPS lorsque l'on s'écarte du chemin.



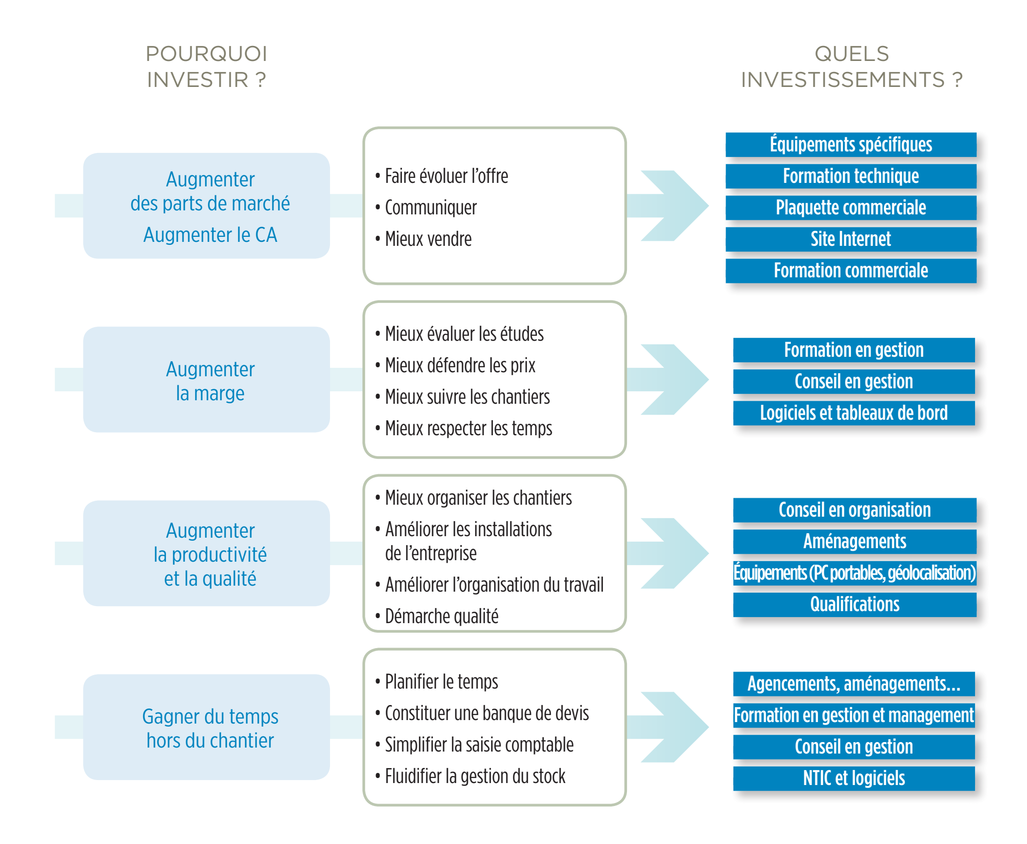
Comment savoir si je dois investir ou pas ?

Investir, ce n'est pas seulement remplacer du matériel obsolète ou avoir juste l'indispensable pour les chantiers.

Investir, c'est un moyen pour servir vos objectifs et la stratégie de l'entreprise : augmenter des parts de marché, le CA, la marge, la productivité, la fiabilité et la qualité. C'est aussi gagner du temps et entretenir/développer une image de marque.

Pour le comptable, investir, c'est un achat important inscrit parmi les immobilisations au bilan.

Mais **pour un chef d'entreprise**, cette notion peut s'entendre plus largement, et aussi inclure toutes les dépenses utiles et nécessaires pour consolider et développer son projet



Le coût et l'impact sur la trésorerie dépend de la solution retenue :

- emprunt ou crédit-bail/leasing (facilitateur, mais exigeant au niveau du bilan). Ces solutions sont à privilégier pour les investissements coûteux (matériel, aménagements…) ;
- vos propres ressources (indépendantes, mais très délicat pour la trésorerie). Cette solution est à privilégier pour des petits achats de matériel, du conseil ou de la formation.

Pour autant, il faut avoir les moyens d'investir et, le cas échéant, d'en faire la demande auprès de la banque.

Plusieurs critères seront considérés pour évaluer si un emprunt est possible et supportable.



Retrouvez sur le site adhérents un **tableau comparatif** des solutions de financement.



Quelles relations avec mon banquier ?

Le banquier n'aime pas le risque non calculé et les mauvaises surprises, comme tout le monde.

Il faut le rassurer par un dialogue régulier et la transmission d'éléments chiffrés. Allez voir votre banquier même quand tout va bien.

Il doit être **un partenaire**, pas un simple teneur de compte. Le courant entre vous doit passer.

- **Régulièrement**, transmettez-lui votre plan de trésorerie, surtout en cas de besoins de crédit à court terme (découvert, Dailly).
- **Tous les ans**, prenez rendez-vous pour présenter votre bilan passé et vos projets pour le nouvel exercice.
- Pour une **demande de financement** à moyen ou long terme (emprunt), il est impératif de présenter un plan de financement, et d'expliquer son impact sur le bilan, le compte de résultat et, bien sûr, la trésorerie.

Anticipez donc les délais de traitement et les informations complémentaires que vous devrez apporter sur votre projet pour éclairer les financeurs.



LES CRITÈRES UTILISÉS PAR LA BANQUE POUR UN PRÊT

La nature de l'investissement à financer

Les prêts à moyen et long terme sont, dans la plupart des cas, utilisés pour financer les immobilisations, mais pas les composantes du BFR, qui n'apportent pas de garanties concrètes.

Les critères de structure financière

- À moyen et long terme : le montant des prêts ne doit en général pas dépasser celui des capitaux propres.
- À court terme : le BFR peut être financé en partie par l'escompte, l'affacturage, le Dailly. La banque plafonnera ses concours à une partie du BFR et du montant des créances clients.

Les critères de rentabilité

Les emprunts sont accordés en fonction de votre capacité d'autofinancement (CAF = résultat net + dotation aux amortissements).

Les garanties

- Souvent demandé, le « cautionnement » engage à payer les dettes de la société lorsqu'elle ne peut plus les honorer (et ce, malgré la responsabilité limitée). Toute personne en caution « solidaire » pourra aussi être appelée (même ses descendants…) à régler toutes les dettes.

En ultime recours, ne vous engagez que sur un montant et un délai limités, et sur un crédit bien identifié. Sachez que la banque doit vous informer tous les ans des cautions qui courent encore sur les personnes caution. Alors faites attention à ce que vous signez…

- Une banque peut aussi demander une garantie « réelle », appelé « nantissement », qui permet à la banque de saisir un bien et de le revendre pour en payer le crédit restant dû. Le fonds de commerce (l'entreprise au sens large) peut être nanti pour garantir un ensemble de prêt.

L'intervention d'organismes de financement ou de caution tels qu'Oséo et la SIAGI permettent de garantir en grande partie un emprunt bancaire et de faciliter son accès.

À négocier

Battez-vous pour allonger la durée de l'emprunt et réduire la pression sur la trésorerie plutôt que sur les taux d'intérêt (emprunter 20 000 € sur 4 ans à 4 % plutôt qu'à 5 % ne réduit les intérêts que de 9 € par mois, alors qu'avec un an de plus, votre emprunt vous coûte 80 € de moins par mois). Attention, toutefois, à ne pas aller trop loin dans cette logique, ce qui reviendrait à surpayer l'investissement du fait des frais bancaires.



Retrouvez sur le site adhérents **les 10 questions à poser** à votre banquier.





QUESTION 39 À quoi penser quand j'embauche un salarié ?

Embaucher un (premier) salarié est une étape importante de la vie d'une entreprise.

C'est un engagement très fort en termes de trésorerie, car à partir de cet instant il faut payer, quoi qu'il arrive, le salarié et les organismes sociaux.

Le plan de trésorerie devient plus que jamais indispensable.

Du point de vue financier

Coûts générés par l'embauche	Apports générés par l'embauche
• Salaires • Cotisations sociales • Indemnités de repas et de transport • Fiches de paye • Équipements de sécurité • Visite médicale • Temps de gestion pour pointer notamment ses heures mensuelles • Investissements (outillage, machine, véhicule) • Heures de formation	• Du CA (durant potentiellement 44 semaines sur les 52 de l'année, congés et jours fériés obligent). • Du gain de temps sur les chantiers et plus de réactivité • Plus de temps pour votre gestion et votre prospection • Un accès à de nouveaux marchés

Il existe des aides à l'embauche et des exonérations possibles : rapprochez vous de votre fédération.

Du point de vue de l'organisation du travail

Avec un salarié, vous disposez d'un «capital d'heures» (annuel, mensuel ou hebdomadaire) à facturer au mieux.

Veillez à ce que votre salarié passe le maximum de son temps de travail sur le chantier à réaliser un travail effectif. Contrôlez sa productivité.

Par ailleurs, plus vous le faites monter en compétence et en autonomie en donnant des ordres clairs, plus vous vous dégagez du temps au profit de votre rôle de dirigeant.

Du point de vue du recrutement, des déclarations et obligations

Pour définir une fiche de poste, vous aider à trouver les bons candidats, mener vos entretiens d'embauche, accueillir ce salarié, rédiger un contrat de travail, rédiger votre document unique (risques professionnels), respecter les obligations vis-à-vis de l'Urssaf (déclaration unique d'embauche – DUE –, paiement des cotisations sociales et patronales), de la caisse de congés payés du BTP et de la médecine du travail, votre fédération peut vous accompagner.



Retrouvez sur le site adhérents **toutes les informations** nécessaires à l'employeur.



QUESTION 40 Mon entreprise se développe, quels sont les points à surveiller ?

Il faut être attentif à un certain nombre de points pour réussir au mieux le développement de l'entreprise.

Le nombre ou le volume des chantiers évolue significativement

- Soyez attentif aux retours des clients concernant la qualité : sollicitez-les !
- Pilotez correctement votre circuit d'approvisionnement (stocks, commandes)… et les prix.
- Prenez le temps nécessaire pour continuer à préparer vos chantiers. Ne vous laissez pas déborder. Au besoin, formez et déléguez cette tâche.

Les effectifs augmentent

- Veillez à faire évoluer vos recrutements à la bonne vitesse, et à ne pas vous retrouver rapidement en sureffectif après un simple accroissement temporaire d'activité.
- Assurez la cohérence entre ces recrutements, votre stratégie et l'état des compétences à maintenir dans l'entreprise. Contactez votre fédération pour aborder le sujet de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).
- Prévoyez que faire appel à l'intérim nécessite un encadrement accru.
- Conservez une information fluide dans l'entreprise. Échangez régulièrement avec vos collaborateurs.
- Assurez-vous que les cadences importantes restent ponctuelles. Veillez au moral des troupes.
- Organisez la hiérarchie : définissez qui fait quoi et quelles sont les responsabilités de chacun.

Les flux financiers gonflent et s'accélèrent

- Votre CA augmente, donc vos créances clients augmentent, donc votre BFR aussi. Si ce ne sont pas vos fonds propres qui le financent, ce sera la banque (escompte et découvert…). Renforcez vos fonds propres pour assurer votre développement en «reportant» tout ou partie de votre bénéfice au bilan, c'est-à-dire en le laissant dans l'entreprise.
- Les flux de trésorerie augmentent. Être en retard dans ses encaissements devient encore plus problématique. Gérez vos créances clients et votre trésorerie rigoureusement.



- Prenez le temps nécessaire pour continuer à faire vos suivis de chantier. Ne vous laissez pas déborder. Au besoin, formez et déléguez à cette tâche.
- Faites attention à l'explosion de vos frais généraux : votre bénéfice en dépend.
- En cas de projet d'investissement, anticipez vos demandes de financement et constituez un dossier solide avec l'aide de votre expert-comptable.

L'organisation se complexifie

- La gestion des plannings et l'anticipation du plan de charge doivent être structurées, voire informatisées. Faites appel au conseil.
- La gestion administrative et comptable est plus volumineuse. Soyez rigoureux et embauchez, si besoin est, un profil polyvalent.
- Formalisez vos procédures de gestion et de production pour que chacun travaille sur des bases communes.

Ces nouveaux enjeux vous préocuppent ?

- Ne restez pas seul, faites appel à vos conseils et rapprochez-vous de votre fédération !



Toujours
à vos côtés !





Retrouvez l'application interactive Anabase !

pour maîtriser vos coûts en temps réel !

Le logiciel Anabase permet d'obtenir :

- le taux horaire moyen (THM) chargé de l'entreprise ;
- son coefficient de frais généraux.

Ces données sont utilisées pour maintenir les marges de l'entreprise et indispensables pour l'utilisation d'un logiciel de devis-facturation.

N.B. : Ce logiciel n'est valable que pour les entreprises de bâtiment, l'activité TP n'est pas prise en compte.

Accessible sur le site de votre fédération dans l'espace adhérents



Tous les atouts pour

REPRENDRE
SECONDER
CRÉER
DÉVELOPPER

une entreprise du BTP

Des formations complètes au management des entreprises du BTP

www.esjdb.com 



Tous les sites des fédérations

FBTP Ain	www.btp-ain.ffbatiment.fr
FBTP Allier	www.federation-allier.ffbatiment.fr
FBTP Alpes-de-Haute-Provence	www.btp04.ffbatiment.fr
FBTP Hautes-Alpes	www.d05.ffbatiment.fr
FBTP Alpes-Maritimes	www.btp06.fr
FBTP Drôme-Ardèche	www.btp0726.fr
FBTP Ardennes	www.btp08.ffbatiment.fr
FBTP Ariège	www.fbtp09.ffbatiment.fr
FBTP Aube	www.ffb10.ffbatiment.fr
FBTP Aude	www.d11.ffbatiment.fr
FBTP Aveyron	www.fbtp12.ffbatiment.fr
FBTP Bouches-du-Rhône	www.d13.ffbatiment.fr
FBTP Calvados	www.btp14.ffbatiment.fr
FFB Charente	www.d16.ffbatiment.fr
FBTP Charente-Maritime	www.btp17.ffbatiment.fr
FFB Cher	www.ffb18.ffbatiment.fr
FBTP Corrèze	www.btp19.ffbatiment.fr
FFB Côte-d'Or	www.d21.ffbatiment.fr
FBTP Côtes-d'Armor	www.fbtp22.ffbatiment.fr
FBTP Creuse	www.btp23.ffbatiment.fr
FFB Dordogne	www.d24.ffbatiment.fr
FBTP Eure	www.eure.ffbatiment.fr
FFB Eure-et-Loir	www.ffb28.ffbatiment.fr
FBTP Finistère	www.btp29.ffbatiment.fr
FBTP Corse-du-Sud	www.d2a.ffbatiment.fr
FBTP Haute-Corse	www.d2b.ffbatiment.fr
FFB Gard	www.d30.ffbatiment.fr
FBTP Haute-Garonne	www.d31.ffbatiment.fr
FBTP Gers	www.fbtp32.com
FFB Gironde	www.btp33.ffbatiment.fr
FBTP Hérault	www.d34.ffbatiment.fr
FBTP Ille-et-Vilaine	www.fbtp35.fr
FBTP Indre	www.ffb36.ffbatiment.fr
FFB Indre-et-Loire	www.ffb37.ffbatiment.fr
FBTP Isère	www.fbtpisere.fr
FBTP Jura	www.btp39.ffbatiment.fr
FFB Landes	www.d40.ffbatiment.fr
FFB Loir-et-Cher	www.ffb41.ffbatiment.fr
FBTP Loire	www.btp-loire.ffbatiment.fr
FBTP Haute-Loire	www.d43.ffbatiment.fr
FFB Loire-Atlantique	www.d44.ffbatiment.fr
FBTP Loiret	www.ffb45.ffbatiment.fr
FBTP Lot	www.fbtp46.com
FBTP Lot-et-Garonne	www.btp47.ffbatiment.fr
FBTP Lozère	www.d48.ffbatiment.fr
FFB Maine-et-Loire	www.d49.ffbatiment.fr
FBTP Manche	www.btp50.fr
FBTP Marne	www.btp51.ffbatiment.fr
FBTP Haute-Marne	www.btp52.ffbatiment.fr
FBTP Mayenne	www.btp53.fr
FBTP Meurthe-et-Moselle	www.btp54.ffbatiment.fr
FBTP Meuse	www.btp55.ffbatiment.fr
FBTP Morbihan	www.btp56.ffbatiment.fr
FBTP Moselle	www.btp57.ffbatiment.fr
FBTP Nièvre	www.d58.ffbatiment.fr
FFB Oise	www.ffb-oise.ffbatiment.fr
FBTP Puy-de-Dôme	www.ffb63.ffbatiment.fr
FBTP Pyrénées-Atlantiques	www.d64.ffbatiment.fr
FBTP Hautes-Pyrénées	www.fbtp65.ffbatiment.fr
FBTP Pyrénées-Orientales	www.d66.ffbatiment.fr
FFB Bas-Rhin	www.btp67.ffbatiment.fr
FBTP Haut-Rhin	www.federationbtp68.fr
FBTP Rhône	www.btp-rhone.ffbatiment.fr
FBTP Haute-Saône	www.btp70.ffbatiment.fr
FBTP Saône-et-Loire	www.btp71.ffbatiment.fr
FBTP Sarthe	www.btp72.ffbatiment.fr
FBTP Savoie	www.btp-savoie.ffbatiment.fr
FBTP Haute-Savoie	www.btp74.fr
FFB Grand Paris (75 - 92 - 93 - 94)	www.grandparis.ffbatiment.fr
FBTP Seine-Maritime	www.d76a.ffbatiment.fr
FBTP Seine-Maritime	www.btplehavre.ffbatiment.fr
FBTP Seine-et-Marne	www.btp77.org
FFB Yvelines - FEBY	www.ffbatiment-78.fr
FFB Deux-Sèvres	www.ffbatiment-79.fr
FBTP Somme	www.btp80.ffbatiment.fr
FBTP Tarn	www.btp81.ffbatiment.fr
FBTP Tarn-et-Garonne	www.btp82.ffbatiment.fr
FBTP Var	www.d83.ffbatiment.fr
FBTP Vaucluse	www.btp84.ffbatiment.fr
FBTP Vendée	www.ffb85.ffbatiment.fr
FBTP Vienne	www.btp86.ffbatiment.fr
FBTP Haute-Vienne	www.btp87.ffbatiment.fr
FBTP Vosges	www.btp88.ffbatiment.fr
FBTP Yonne	www.d89.ffbatiment.fr
FBTP Belfort	www.btp90.ffbatiment.fr
FFB Essonne	www.d91.ffbatiment.fr
FFB Val-d'Oise	www.ffbatiment-95.fr